

# HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto



BUDJETOINTI SEKÄ SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT  
TAVARATALOSSA  
CASE: HELSINGIN CITYMARKET

Helsingin  
Kauppakorkeakoulun  
Kirjasto

7150

Laskentatoimen  
pro gradu -tutkielma  
Päivi Sariola  
Kevätlukukausi 1998

Laskentatoimen laitoksen  
laitosneuvoston kokouksessa 22/1 1998 hyväksytty  
arvosanalla cum laude approbatur  
KTT Kalevi Kyläkoski KTT Markku Koskela

## BUDJETOINTI SEKÄ SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT TAVARATALOSSA CASE: HELSINGIN CITYMARKET

### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on kuvata yrityksen budjettisuunnittelua ja budjetointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosan tavoitteena on kuvata edellä mainittuja tekijöitä sekä sijoittaa ne osaksi yrityksen muuta suunnittelusysteemiä. Empiria osan tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen budjettisuunnittelua ja budjetointia sekä näihin vaikuttavia tekijöitä sekä budjetoinnissa ilmeneviä ongelmia. Empiria osaa tarkastellaan teoriaosan pohjalta ja ongelmakohtiin pyritään löytämään mahdollisia parannusehdotuksia.

### Lähdeaineisto

Lähdeaineisto koostuu koti- ja ulkomaisesta alan kirjallisuudesta ja lehtiartikkeleista. Empiriaosan aineisto koostuu kohdeyrityksestä saadusta materiaalista ja siellä tehdyistä haastatteluista.

### Tulokset

Kohdeyrityksessä käytettävä budjettisuunnittelu on ollut käytössä suhteellisen pitkään ja on siten varsin pitkälle kehittynyttä. Budjetointijärjestelmä- ja prosessi ovat muotoutuneet käytännön kautta nykyiseen muotoonsa ja niiden käytännön toteuttamiseen liittyvät ongelmat on kyetty pitkälle ratkaisemaan parantuneilla atk-järjestelmillä ja hyvällä budjetointiosaamisella. Sen sijaan ongelma muodostuu lähinnä budjettien sopeuttamisesta ja ennusteiden; lähinnä myynnin ennustamisen, oikeellisuudesta. Tähän ongelmaan ratkaisuna voitaisiin käyttää nykyistä laajempaa tavoitekeskustelua osapuolten välillä jo budjetoinnin alussa.

### Avainsanat

budjetointi, tavaratalo



## **SISÄLLYSLUETTELO**

## **SIVU**

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Työn tavoitteet ja raja	1
1.2 Työn kulku	2
<b>2. BUDJETOINTI OSANA YRITYKSEN SUUNNITTELUSYSTEEMIÄ</b>	
2.1 Yritysjohdon tehtävät ja suunnittelun luonne	4
2.2 Hierarkinen suunnittelusysteemi	5
2.2.1 Strategisuunnittelu	6
2.2.2 Tavoitesuunnittelu	9
2.2.3 Budjettisuunnittelu	11
2.3 Budjettisuunnitteluun vaikuttavat tilannetekijät	13
2.3.1 Ulkoiset tilannetekijät	14
2.3.2 Sisäiset tilannetekijät	16
<b>3. YRITYKSEN BUDJETOINTI</b>	
3.1 Budjetoinnin tehtävät	23
3.2 Budjetointijärjestelmä	26
3.2.1 Tulosityksikön osabudjetit	31
3.2.2 Tulosityksikön pääbudjetit	38
3.3 Budjetointiprosessi	42
3.3.1 Budjetointiprosessin vaiheet	44
3.3.2 Budjetointimenetelmät	50
<b>4. KOHDEYRITYS JA SEN SUUNNITTELUSYSTEEMI</b>	
4.1 Helsingin Citymarket ja sen asema Kesko konsernissa	58
4.2 Citymarkettien hierarkinen suunnittelusysteemi	64
4.3 Budjettisuunnitteluun vaikuttavat tekijät	65
4.3.1 Ulkoiset tekijät	66
4.3.2 Sisäiset tekijät	67
<b>5. KOHDEYRITYKSEN BUDJETOINTI</b>	
5.1 Budjetoinnin tehtävät	69
5.2 Budjetointijärjestelmä	70
5.3 Budjetointiprosessi	72
5.4 Citymarketin tärkeimpien osabudjettien laadinta	77
5.4.1 Investointibudjetti	77

5.4.2 Myynti- ja katetuottobudjetti	78
5.4.3 Osto- ja varastobudjetti	79
5.4.4 Kustannusbudjetit	79
5.4.5 Tulosbudjetti	81
5.4.6 Rahoitus- ja tasebudjetti	82
5.5 Budjetoinnin ongelmakohdat	84

## **6. YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUS**

6.1 Yhteenveto	86
6.2 Kehitysehdotus	88

## **LÄHDELUETTELO**

## **LIITTEET**

**KUVIOT: SIVU**

**Teoria**

**Kuvio 1:**  
**Yhteenveto budjettisuunnitteluun vaikuttavista tekijöistä** 22

**Kuvio 2:**  
**Konsernin budjettirunko** 28

**Kuvio 3:**  
**Tulosityksikön budjettirunko** 32

**Kuvio 4:**  
**Budjetointi yrityksen suunnanmäärittämisprosessina** 46

**Kuvio 5:**  
**Build-up ja Break-down budjetointimenetelmät** 52

**Kuvio 6:**  
**Iteratiivinen budjetointimenetelmä** 54

**Kuvio 7:**  
**Budjetoinnin kombinaatiomenetelmä** 55

**Kuvio 8:**  
**Budjetointimenetelmän riippuvuus yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä sekä budjetoinnin päätarkoituksesta** 56

**Empiria**

**Kuvio 1:**  
**Keskon organisaatiokaavio** 59

**Kuvio 2:**  
**Citymarketkeskon organisaatio** 60



<b>Kuvio 3:</b> <b>Citymarkettien budjettirunko</b>	<b>71</b>
<b>Kuvio 4:</b> <b>Helsingin Citymarketin budjetointimenetelmä</b>	<b>75</b>
<b>Kuvio 5:</b> <b>Ehdotus Helsingin Citymarketin budjetointimenetelmäksi</b>	<b>89</b>

## 1. JOHDANTO

Budjetointi muodostaa nykyisin yrityksen talouden suunnittelun keskeisimmän osan. Sen tarpeellisuutta on osaltaan lisännyt myös suunnittelun yhä korostuneempi merkitys. Yritystoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on voiton aikaansaaminen ja sitä kautta kannattavuuden säilyttäminen sekä yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Tämä yritystoiminnan tulostavoite kulminoituu yrityksen tulossuunnitelmaan. Budjetoinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin tämän tulossuunnitelman jakaminen toteutettavaksi yrityksen eri toiminnoille.<sup>1</sup> Kirjallisuudessa käsitellään useimmiten valmistusyrityksen budjetointia, sillä sen avulla saadaan budjetoinnista mahdollisimman laaja kuva. Tavaratalon, kuten muidenkin kauppaliikkeiden, budjetointi on valmistusyrityksen budjetointia jossain määrin yksinkertaisempaa, sillä valmistustoiminnan budjetit jäävät luonnollisesti pois.

Budjettisuunnittelu on erittäin tärkeä osa suunnittelu ja valvonta systeemiä Case-yrityksessäni Helsingin Citymarketissa, sillä sen avulla pystytään selkeyttämään suunnitelmia ja mittaamaan toimintaa rahamääräisesti. Budjettisuunnittelulla pyritään toteuttamaan koko Citymarket-ketjun strategiasuunnittelua. Citymarketin budjettisuunnittelu sisältää suunnitelmia sekä budjetoinnin toteuttamisesta että valvonnasta.

Budjetoinnin tärkeimpiä tavoitteita Citymarketissa ovat: toimia suunnittelun, kommunikaation, motivaation ja valvonnan työkaluna, tuoda esiin vastuualueet, arvioida työn suoritusta sekä perustella rahan käyttöä.

### 1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tutkielman tavoitteena on kuvata yrityksen budjettisuunnittelua ja budjetointia sekä näihin vaikuttavia tekijöitä ja ongelmia. Budjetoinnilla

---

<sup>1</sup>Ratia, s.30

tarkoitin työssäni sekä budjetointijärjestelmää että budjetointiprosessia ja niihin liittyviä tehtäviä. Työ jakaantuu kahteen osaan: teoria- ja empiriaosaan.

Teoriaosan tavoitteena on budjettisuunnittelun ja budjetoinnin kuvaaminen ja niiden sijoittaminen osaksi koko yrityksen muuta suunnittelusysteemiä. Budjettivalvontaa kuvataan vain siinä määrin kuin se tulee esille budjettisuunnittelun yhteydessä. Eri osabudjetteja ja budjetoinnin tehtäviä kuvataan vain siinä laajuudessa, kuin ne ovat tarkoituksenmukaisia tavaratalon budjetoinnissa. Teoriaosan tarkoitus on luoda pohja empiriaosan tarkastelulle.

Työn empiriaosassa kuvataan kohdeyrityksen budjettisuunnittelua ja budjetointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä ja pyritään löytämään niiden ongelmakohdat. Näitä ongelmakohtia pyritään analysoimaan ja antamaan mahdollisia kehittämis ehdotuksia teoriaosan puitteissa.

Työssä keskitytään Helsingin Citymarketin käyttötavarapuolen budjetointiin. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään Helsingin Citymarketin elintarvikepuoli, joka on itsenäisen kauppiaan omistuksessa ja tarkastellaan ainoastaan K-Yhtiöt Oy:n omistamaa käyttötavarapuolta, joka on osa Kesko konsernia. Koko Citymarket-ketjun budjetointia kuvataan vain siltä osin, kuin se on Helsingin Citymarketin budjetointiin liittyen tarpeellista.

Tutkimusaineisto koostuu koti- ja ulkomaisesta alan kirjallisuudesta ja lehtiartikkeleista. Empiriaosan aineistona käytetään kohdeyrityksessä tehtyjä haastatteluja sekä sieltä saatavaa materiaalia.

## **1.2 Työn kulku**

Työn teoriaosa jakaantuu kahteen lukuun. Luvussa kaksi käsitellään yrityksen suunnittelusysteemiä ja budjettisuunnittelun osaa siinä. Lisäksi tuodaan esille budjettisuunnitteluun vaikuttavat sisäiset- ja ulkoiset tilannetekijät. Luvussa kolme kuvataan yrityksen budjetointia yksityiskohtaisesti. Luvussa lähdetään liikkeelle budjetoinnin



tehtävistä, tämän jälkeen kuvataan budjetointijärjestelmää sekä sen puitteissa tapahtuvaa budjetointiprosessia. Lisäksi esitellään eri osabudjetit ja pääbudjetit, siinä määrin kuin niitä käytetään tavaratalon budjetoinnissa. Lopuksi kuvataan eri budjetointimenetelmiä sekä niiden sopivuutta budjetointiprosessiin.

Empiriaosa koostuu myös kahdesta luvusta. Luvussa neljä esitellään kohdeyritys ja sen sijoittuminen Kesko konserniin sekä kohdeyrityksen suunnittelusysteemi sekä siihen vaikuttavat tilannetekijät. Luvussa viisi kuvataan kohdeyrityksen budjetointi ja siihen vaikuttavat tekijät ja ongelmakohdat. Empiria osassa kohdeyrityksen budjetointi kuvataan samassa järjestyksessä kuin työn teoriaosassa.

Työn viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto kohdeyrityksen budjetoinnista ja pyritään myös antamaan kehitysehdotuksia ongelma-kohtiin.

## 2. BUDJETOINTI OSANA YRITYKSEN SUUNNITTELUSYSTEEMIÄ

### 2.1 Yritysjohdon tehtävät ja suunnittelun luonne

Yritysjohdon tehtävät on yleensä jaettu suunnitteluun, toimeenpanoon ja tarkkailuun. Näistä tehtävistä toimeenpanovaiheen johto tavallisesti delegoi organisaation muille jäsenille ja keskittyy itse suunnittelu- ja tarkkailuvaiheisiin. Yhteisenä nimityksenä näille kahdelle vaiheelle käytetään usein sanaa ohjaus.<sup>2</sup> Yritysjohdon eräänä haasteena onkin löytää sellainen ohjausjärjestelmä, jolla saadaan kaikki työntekijät ratkaisemaan oikeita ongelmia ja tekemään mielekäästä työtä yhteisen tavoitteen hyväksi.<sup>3</sup> Toisin sanoen yritysjohdon tulee ohjata yritystään niin, että sen asettamat suunnitelmat ja tavoitteet toteutuvat käytännön yritystoiminnassa.<sup>4</sup>

Yrityksen on tärkeää ennakoida muutoksia (niin sisäisiä kuin ulkoisia) hyvissä ajoin ja tämä saadaan aikaan hyvän ja tehokkaan suunnittelun avulla.<sup>5</sup> Jos looginen ja systemaattinen suunnittelupohja puuttuu, on hyvin epätodennäköistä, että suunnittelu on tehokasta pitkällä tähtäimellä. Tämän päivän yrityksillä on tarve loogiseen suunnittelupohjaan, joka ohjaa heitä tehokkaaseen ja jatkuvaan suunnitteluun.<sup>6</sup>

Suunnittelu- ja sitä olennaisesti seuraavan tarkkailukierroksen päävaiheita ovat: suunnitelman laatiminen, suunnitelmaa toteuttava toiminta, tulostan mittaus, suunnitelman ja toteutuneen toiminnan erojen mittaus ja erojen syiden analysointi, erojen raportointi seuraavan suunnitelman tekovaiheeseen ja toiminnan heikkouksien raportointi toiminnan korjaamiseksi. Suunnittelu ja tarkkailu ovat siis toimintaa, joka jatkuu peräkkäisinä silmukoina. Suunnittelukierrosten välillä tapahtuu aina oppimista.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup>Jääskeläinen, s.11

<sup>3</sup>Bergstrand, ss.13-14

<sup>4</sup>Andersson - Gabrielsson - Ekström, s.16

<sup>5</sup>Andersson - Gabrielsson - Ekström, s.15

<sup>6</sup>Grant - King, ss. 6-7

<sup>7</sup>Jääskeläinen, s.14



Yritysjohdon ratkaistavaksi tulevat ongelmat ovat yleensä suuria ja strategiselta merkitykseltään eriasteisia. Nämä ongelmat ovat jaettavissa suunnittelua varten pienempiin kokonaisuuksiin, suunnittelun kohteiksi, jotka puolestaan vaativat tietyt suunnittelutehtävät. Suunnittelutehtävien suorittaminen voidaan jakaa organisaation eri tasoille ja eri henkilöiden vastuulle.

Jotta suunnittelutoiminto kokonaisuudessaan täyttäisi tehtävänsä, tarvitaan suunnittelun kohteiden ja tehtävien välillä monia kytkentöjä. Hierarkinen suunnittelusysteemi toteuttaa nämä kytkennöt. Hierarkisen suunnittelusysteemin rakenne on seuraavanlainen; siinä strategiselta merkitykseltään eriasteisten ongelmien, suunnittelun kohteiden, käsittelyä varten toteutetut hierarkisesti toisiinsa asetetut osasysteemit toimivat itsenäisesti, mutta niiden toiminta voidaan myös yhdistää koko yritystä kattavaksi kokonaisuudeksi. Hierarkinen suunnittelusysteemi on yhteydessä systeemiympäristöönsä, yrityksen eri osiin sekä myös yrityksen ulkopuolella olevaan toiminta- ja arvoympäristöön.<sup>8</sup>

## **2.2 Hierarkinen suunnittelusysteemi**

Yrityksen suunnittelu- ja siihen liittyvät tarkkailujärjestelmät ovat kerroksisia. Nämä kerrokset erottuvat toisistaan mm. suunnittelun kattaman aikavälin perusteella.<sup>9</sup> Yrityksen rakenne sekä sen suunnittelu- ja valvontasysteemit määräytyvät yrityksen ylimmän johdon tekemien analyysien mukaan. Näissä analyyseissä yritysjohto kartoittaa tekijöitä jotka takaavat parhaat elinmahdollisuudet yritykselle sen toimintaympäristössä. Suunnittelu- ja valvontasysteemit saattavat ilmetä pelkästään johtamistavasta tai ne ovat kirjoitettuna ohjeina yrityksessä.<sup>10</sup> Yrityksen rakenteen ja suunnittelu- ja valvontasysteemien suunnittelu voidaan jakaa hierarkisesti kolmeen

---

<sup>8</sup>Kyläkoski 1990, s.28

<sup>9</sup>Jääskeläinen, s.14

<sup>10</sup>Hägg - Magnusson - Samuelson, s.4



osaan luonteensa mukaisesti. Osat ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu.<sup>11</sup>

Ongelmat, jotka vaikuttavat yrityksen strategiseen asemaan syntyvät yrityksen arvo- ja toimintaympäristössä ja siirtyvät sieltä yrityksen johdon ja sidosryhmien jäsenten välisten vaihdantatapahtumien kautta yritykseen.<sup>12</sup> Suunnittelua vaativat ongelmat yritysjohto voi asettaa hierarkiseen järjestykseen ongelmien strategisen luonteen ja merkityksen perusteella. Osa ongelmista on strategisia, osa taktisia ja osa operatiivisia.<sup>13</sup>

### 2.2.1 Strategiasuunnittelu

Strategiasuunnittelu on yrityksen hierarkiasuunnittelun ylin osa, jossa tarkastellaan yritystä kokonaisuutena. Suunnittelu pyrkii ennenkaikkea yrityksen strategisen aseman saavuttamiseen suhteessa kilpailijoihin.<sup>14</sup> Lisäksi suunnittelulla pyritään liiketoiminnan ja sen rakenteiden aktiiviseen kehittämiseen kohti yritykselle asetettuja strategisia tavoitteita.<sup>15</sup> Strategiasuunnittelu rajoittuu yritysjohton ylimpiin tasoihin ja suunnittelun alla on samalla kertaa useita yrityksen toimintoja.<sup>16</sup> Strategiasuunnitelmat konkretisoituvat hierarkisen suunnittelusysteemin avulla siten, että eri tasojen kautta päädytään budjettisuunnitteluvaiheeseen. Näin laaditut ja hyväksytyt budjetit ovat strategiasuunnitelmien budjettiperiodia koskeva operationaalinen tulkinta.<sup>17</sup>

Strategiasuunnittelun yhtenä tehtävänä on tunnistaa ympäristönsä mahdollisuudet ja riskit, yleisestä ulkopuolisesta painostuksesta nousevat strategiset kysymykset (esim. hallituksen toimet) sekä

---

<sup>11</sup>Anthony, s.9

<sup>12</sup>Kyläkoski 1990, s.31

<sup>13</sup>Kyläkoski 1980, s. 41

<sup>14</sup>Kyläkoski 1990, s.53

<sup>15</sup>Westerlund, s.54

<sup>16</sup>Jääskeläinen, s.19

<sup>17</sup>Kyläkoski 1990, s.53

yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet.<sup>18</sup> Yrityksen ulkopuolisia tekijöitä analysoitaessa on erityisesti huomioitava tuotannontekijä-, suorite- ja rahoitusmarkkinoita sekä kilpailijoita koskevan tiedon välttämättömyys. Kilpailijoista saatava tieto on useimmiten välillistä; silti tämän tiedon pohjalta pyritään selvittämään kilpailijoiden toimintakeinot ja ennakoimaan niiden tulevat strategiat eri toimintosektoreilla.<sup>19</sup>

Ympäristöanalyysin avulla yritys pyrkii luomaan joukon toimintavaihtoehtoja, joista se valitsee parhaan tai parhaat suunnittelun pohjaksi. Uusien toimintavaihtoehtojen kehittämiseksi yritys tarvitsee normaalin ulkopuolisen tiedon lisäksi myös ns. "uutta" tietoa. "Uusi" tieto on informaatiostymin tuottamaa tietoa yrityksen kannalta uusista potentiaalisista toimintamahdollisuuksista, jotka voidaan konkretisoida strategiasuunnitelman muotoon. Tämä mahdollistaa sen, että suunnitteluvaiheessa nähdään sopiiko kyseinen suunnitelma yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämäärien puitteisiin. Pitkällä tähtäyksellä tämä "uusi" tieto on tärkein yritysjohton tarvitsemista tiedon lajeista, sillä sen avulla yritysjohto pystyy muuttamaan yrityksen toimintaa kannattaville alueille ympäristön tarjoamien uusien mahdollisuuksien mukaisesti. "Uuden" tiedon hankintakohteita on rajaton määrä ja sitä on saatavissa sekä yrityksen sisäisistä että ulkopuolisista lähteistä.

Voimavarojen analyysin avulla pyritään selvittämään, mitkä vaihtoehdot yritys pystyy toteuttamaan. Tässä vaiheessa vaihtoehdoista karsiutuvat pois ne, joihin yrityksen resurssit eivät riitä. "Uuden" tiedon tuottaman suunnitelman ja voimavarojen analyysin tarkastelu yhdessä määräävät sen, voidaanko kyseinen suunnitelma toteuttaa vai vaatiiko se vielä suunnittelukierroksen toistamista.<sup>20</sup> Lisäksi yrityksen on otettava huomioon yhteiskunnan ja lainsäätäjien odotukset eli mitä nämä tahot odottavat yrityksen tekevän. Tämän jälkeen on otettava vielä huomioon mitä yritys haluaa tehdä. Tämän

---

<sup>18</sup>Grant - King, s.8

<sup>19</sup>Kyläkoski 1990, s.56

<sup>20</sup>Kyläkoski 1990, ss.57-58  
Jääskeläinen, ss.25-26



määrittelee pitkälti johdon preferenssit, joissa kuvastuu johdon arvojärjestelmät ja suhtautuminen riskiin.<sup>21</sup>

Jotta yritys kykenee edellä esitettyyn tarkasteluun, se tarvitsee tietoa sidosryhmistään. Tiedon hankkimiseen voidaan käyttää apuna sidosryhmäanalyysiä, jossa selvitetään mitä sidosryhmiä yrityksellä on sekä minkälainen vaihdantasuhde ja merkitys kullakin sidosryhmällä yritykselle on. Lisäksi analysoidaan sidosryhmien jäsenten lukumäärissä ja merkityksessä tapahtuneet muutokset.<sup>22</sup>

Edellä esitetyn perusteella voidaankin todeta, että yrityksen kannalta välttämättömiä ja täydentäviä panoksia strategiasuunnittelussa ovat normaali ulkoinen tieto sekä valvontatieto, jota saadaan yrityksen sisältä kun taas "uusi" tieto, sidosryhmätieto ja yritysjohtoon ohjaus ovat strategiasuunnittelun tärkeimpiä panoksia. "Uusi" tieto osoittaa yritykselle uudet potentiaaliset toimintavaihtoehdot, mutta ennenkuin yritysjohto kykenee tekemään päätöksiä näistä vaihtoehdoista, tulee vaihtoehdot analysoida yrityksen päämäärien valossa ja näiden päämäärien asettamiseen yritys tarvitsee sidosryhmätietoa.<sup>23</sup>

Strategiasuunnittelun eräs tärkeä tarkoitus on antaa perusta ja lähtökohta hierarkisen suunnittelusysteemin alemmille tasoille. Toisin sanoen strategiasuunnittelussa selvitetään yrityksen toiminnan perustarkoitus (toiminta-ajatus), toiminnan päämäärät ja keinot näiden päämäärien saavuttamiseksi (strategiat). Päätökset edellä esitetyistä kolmesta kysymyksestä tulee tehdä ennen seuraavan alemman tason päätöksiä.<sup>24</sup>

Toiminta-ajatus täsmentää yrityksen toiminnan perustarkoituksen sekä lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä. Se siis ilmaisee miksi yritys on markkinoilla. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusedellytyksiä on toiminta-ajatuksen yhteensopivuus ympäristön kanssa ja näin ollen toiminta-ajatuksen selkeällä määrittelyllä voidaan auttaa

---

<sup>21</sup>Jääskeläinen, ss.25-26

<sup>22</sup>Kyläkoski 1990, ss.59-61

<sup>23</sup>Kyläkoski 1990, ss.59-61

<sup>24</sup>Kyläkoski 1990, ss.33-34



tavoitteellisen yritystoiminnan suunnittelua. Toiminta-ajatus vahvistetaan ylimmän johdon päätöksellä ja sitä määritellään uudelleen arvo- ja toimintaympäristön antamien olosuhteiden muuttuessa.<sup>25</sup>

Tämän jälkeen ylin johto määrittelee yritykselle ominaiset päämäärät, jotka täsmentävät sen, mihin toiminta-ajatuksen puitteissa pyritään. Keskeiset päämäärät liittyvät usein riittävien taloudellisten toimintaedellytysten turvaamiseen, mutta ylin johto joutuu ottamaan huomioon myös sidosryhmien ei-rahallisia odotuksia ja vaatimuksia. Päämäärät ovatkin selvästi ensimmäisiä konkreettisia toiminnan tavoitepuolta koskevia päätöksiä, jotka täsmentävät suunnittelua ja antavat mahdollisuuksia toiminnan ohjaamiseen tavoitteiden avulla.<sup>26</sup>

Strategiasuunnittelun viimeisenä kohteena on strategian määrittäminen eli miten päämäärät saavutetaan. Strategiat tulee asettaa vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin päämäärätkin. Näin toimien yritysjohto voi tarkistaa päämäärien asettamisen yhteydessä saavutettua yhteensopivuutta yrityksen ja sen ympäristön välillä. Strategiasuunnittelu huipentuu kokonaisvaltaisiin strategianasettamispäätöksiin, jotka täsmentävät ne toimintakeinot, joilla päämäärät saavutetaan. Strategiat ovat ensimmäisiä konkreettisia toiminnan keinopuolta koskevia päätöksiä, jotka liittyvät yrityksen toiminnan ympäristön mahdollisuuksiin ja turvaavat näin päämäärien saavuttamisen.<sup>27</sup>

### 2.2.2 Tavoitesuunnittelu

Strategiasuunnittelun päätökset muodostavat lähtöinformaation hierarkisen suunnittelun toiseksi ylimmälle tasolle eli tavoitesuunnittelulle. Tavoitesuunnitteluvaiheessa voidaan toteuttaa itsenäistä suunnittelua, jossa ensimmäisenä kohteena ovat yrityksen ja sen tulosvastuualueiden keskipitkän tähtäyksen tavoitteiden

<sup>25</sup>Kyläkoski 1990, ss.34-35

<sup>26</sup>Kyläkoski 1990, ss.35-36

<sup>27</sup>Kyläkoski 1990, ss.36-37

määritykset. Tulostavastuualueita ovat ne yrityksen toiminta-osat, jotka ovat vastuussa omien tulostavoitteidensa saavuttamisesta. Keskipitkät tavoitteet johdetaan koko yrityksen päämääristä, sillä päämäärät ovat ylimmän johdon päättämiä konkreettisia kiinnekohtia tavoitteiden asettamiseksi.<sup>28</sup>

Tavoitteet asetetaan myös tulostavastuualueille hierarkisen suunnittelun alempien tasojen tarpeita varten. Tavoitteet siis ilmaisevat päämäärien kannalta välitavoitteen, jossa yrityksen tai tulostavastuualueen toivotaan olevan suunnitteluperiodin lopussa. Tavoitteet tulee määritellä vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin päämäärät ja ne koordinoidaan niin, että niiden kautta on mahdollista saavuttaa yrityksen asettamat päämäärät.<sup>29</sup>

Seuraavaksi tavoitesuunnittelussa määritellään ja täsmennetään ne toimintakeinot, joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Nämä toimintakeinot yhdistetään kokonaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja ne laaditaan vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin tavoitteet asetetaan. Toimintasuunnitelmat määritetään strategiasuunnittelun antamien päätösten rajoissa ja ne laaditaan tulostavastuualueittain. Tavoitesuunnittelussa laaditaan ensin strategiasuunnittelun kanssa yhtä pitkiä toimintasuunnitelmia. Tällöin saadaan toimintasuunnitelmia koskevat päätökset, jotka on tehty eri tulostavastuualueiden keskinäistä riippuvuutta ajatellen. Tämän jälkeen nämä suunnitelmat jaetaan osiin niiden sisällön ja ajan suhteessa, jotta saadaan yhteys alemman tason suunnitteluun; budjettisuunnitteluun.<sup>30</sup>

Hierarkisen suunnittelun eri tasojen välillä tarvitaan koordinoitua. Koordinoitua ongelman käsittely ja sen ratkaiseminen jää välitason eli tavoitesuunnittelun tehtäväksi, koska tämä taso on yhteydessä sekä informaatiota tuottavaan strategiasuunnitteluun että informaatiota tarvitsevaan budjettisuunnitteluun.<sup>31</sup> Yrityksen keskijohto toimii yleensä tavoitesuunnittelun toteuttajana. Strategista- ja

---

<sup>28</sup>Kyläkoski 1990, ss.39-40

<sup>29</sup>Kyläkoski 1990, ss.39-40

<sup>30</sup>Kyläkoski 1990, ss.41-42

<sup>31</sup>Kyläkoski 1990, ss.38-39



tavoitesuunnittelua ei aina kyetä selkeästi erottamaan toisistaan, sillä pitkällä aikavälillä molemmat kohdistuvat yrityksen toimintasuunnan määrittämiseen.<sup>32</sup>

### 2.2.3 Budjettisuunnittelu

Budjettisuunnittelun perusta ja lähtökohdat luodaan tavoitesuunnittelutasolla. Tavoitesuunnittelun tuloksena saadaan aikaan yhden vuoden tavoitesuunnitelma, jota käytetään lähtökohtana budjettisuunnittelussa. Tarkoituksena on laatia niin yksityiskohtaiset suunnitelmat, että niiden avulla mahdollistetaan yrityksen jokapäiväinen toiminta budjettikauden aikana.<sup>33</sup> Budjettisuunnittelussa on kyse niin lyhyen tähtäimen suunnittelusta, että sekä tavoitteita että resursseja on pidettävä enimmäkseen annettuina.<sup>34</sup>

Budjettisuunnittelu aloitetaan määrittelemällä budjettitavoitteet koko yritykselle, tulosvastuualueille ja eri funktioille. Budjettitavoitteet johdetaan koko yrityksen tavoitteista ja ne on määritettävä vastaavalla tarkkuudella kuin tavoitteetkin. Eri funktioiden (esim. markkinointi, ostot) budjettitavoitteet on asetettava tulosvastuualueittain ja ne on määritettävä siten, että eri funktioiden keskinäinen riippuvuus otetaan huomioon. Näin budjettitavoitteet luovat koordinoitun lähtökohdan funktiotason toimenpiteiden suunnittelulle.

Budjettisuunnittelussa tulee käyttää sekä raha- että reaali-perusteisia mittayksiköitä niin tarkkaan määriteltynä, että käytännön toiminnasta saatavan tuloksen ja tavoitteiden mittayksiköt ovat samoja. Niinpä voidaankin todeta, että budjettitavoite on tavoitteen tarkennettu raha- tai reaali-perusteinen tulkinta, joka kertoo sen tilan, jossa yrityksen tai tulosvastuualueen toivotaan olevan budjettisuunnittelukauden lopussa. Budjettitavoitteet ovat jokapäiväistä funktiotason toimintaa

---

<sup>32</sup>Ackoff, s.14

<sup>33</sup>Kyläkoski 1990, ss.42-43

<sup>34</sup>Jääskeläinen, s.117

tukevia tavoitepuolen päätöksiä, jotka täsmentävät päämääriä budjettikauden pituista ajanjaksoa varten.<sup>35</sup>

Seuraavaksi budjettisuunnittelussa tehdään päätökset niistä toimenpiteistä, joiden avulla budjettitavoitteet saavutetaan. Näiden toimenpiteiden määrittäminen kutsutaan budjeteiksi. Budjetit tulee laatia vähintään vastaavalla tarkkuudella kuin millä budjettitavoitteet on asetettu. Tämä johtaa siihen, että budjetit tulee laatia funktioittain ja ylemmän hierarkiatason eli tavoitesuunnittelutason asettamien päätösten puitteissa.

Viime kädessä rajoituksia budjettien suunnittelulle asettavat ympäristön antamat toimintaolosuhteet sekä budjettikauden aikana käytettävissä olevat resurssit. Nämä asiat tuleekin ottaa erityisesti huomioon budjettien laadinnassa ja tehtävien koordinoinnissa, jotta eri funktioita koskevat budjettitavoitteet saavutetaan. Budjettien tarkistuksen ja koordinoinnin suorittavat tulosvastuualueen ja yrityksen johto. Näin saadaan tulosvastuualueita ja koko yritystä koskevat budjettisuunnitelmat laadittua.<sup>36</sup>

Budjettisuunnittelua toteutetaan yrityksen alimmalla suunnittelun tasolla ja budjetit ovatkin strategioiden täsmennettyjä ja koordinoituja tulkintoja, jotka kattavat budjettikauden pituisen ajanjakson.<sup>37</sup> Suunnittelun kohteena on viime kädessä koko yrityksen tulos, joka osoittaa yrityksen toiminnan menestyksen. Budjettisuunnittelussa eri osabudjettien vaikutus yhdistyy tässä tuloksessa.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup>Kyläkoski 1990, ss.43-44

<sup>36</sup>Kyläkoski 1990, ss.45-46

<sup>37</sup>Kyläkoski 1990, ss.46-47

<sup>38</sup>Jääskeläinen, ss.117-118



### 2.3 Budjettisuunnitteluun vaikuttavat tilannetekijät

Sweenyn mukaan yritysjohtajat ovat yleisesti ottaen rationaalisia, joten on luonnollista, että he määrittelevät päämääriä, oletuksia ja strategioita budjettien pohjaksi. Kuten edellä on jo todettu, varsinaista budjetointia edeltää strategian muodostaminen, yksityiskohtaisten suunnitelmien muodostus ja myös ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutusten arviointi.<sup>39</sup>

Kontingenssiteorian mukaan, johon mm. Hägg, Magnusson ja Samuelsson tutkimuksessaan viittaavat, yritysmuuttajat ovat riippuvaisia yhdestä tai useammasta riippumattomasta tilannetekijästä. Näitä tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen budjettisuunnitteluun, on sekä ulkoisia että sisäisiä. Ulkoisia tilannetekijöitä ovat mm. ympäristön tasapainoisuus, kysyntä ja emoyhtiön vaatimukset. Sisäisiä tilannetekijöitä ovat puolestaan teknologia, johtamistyyli, kannattavuus, yrityksen rakenne, budjeteista johtuvat rahalliset palkkiot ja budjetoijan persoonallisuus.<sup>40</sup> Emmanuel, Otley ja Merchant taas jakavat tilannetekijät kolmeen pääluokkaan jotka ovat: ympäristö, organisaation rakenne ja teknologia.<sup>41</sup>

Kyläkosken mukaan suunnitteluun vaikuttavia taustatekijöitä ovat yrityksen arvo- ja toimintaympäristö, sidosryhmät sekä sisäiset yritystekijät. Näitä sisäisiä yritystekijöitä hänen mukaansa ovat tuote- ja markkinaulottuvuuksien valinta, tuotantoteknologia ja raaka-aineet sekä kansainvälistymisen aste.<sup>42</sup>

Sweeny ja Rachlin puolestaan näkevät mm. johtamistyylin, markkinoiden ja tuotantoprosessin monimutkaisuuden sekä poliittiset päätökset budjettisuunnitteluun vaikuttavina tekijöinä. Asian ydin on kuitenkin se, että yritysjohtoon tulee suunnittelussaan ottaa huomioon

---

<sup>39</sup>Sweeny - Rachlin, ss.6-8

<sup>40</sup>Hägg - Magnusson - Samuelson, s.98 ja s.146

<sup>41</sup>Emmanuel - Otley - Merchant, s.57

<sup>42</sup>Kyläkoski 1990, s.78

sekä ulkoisia että sisäisiä tilannetekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ympäristössään.<sup>43</sup>

Tässä työssä kuvataan ulkoiset tilannetekijät Kyläkosken rakennetta mukaellen ja sisäisistä tekijöistä otetaan tarkasteluun organisaation rakenne ja koko, tuote- ja markkinaulottuvuuksien valinta, johtamistyyli ja budjetin toteutumiseen liittyvät rahalliset palkkiot. Teknologiatekijää ei tässä työssä tarkastella ja muut tekijät ohitetaan maininnalla.

### 2.3.1 Ulkoiset tilannetekijät

Yritysjohtajat kaikilla liiketoiminnan alueilla tunnustavat ulkoisten tilannetekijöiden tärkeyden suunnittelussa ja budjetoinnissa. Nämä ulkoiset tekijät; joita ovat mm. rahamarkkinat, kilpailijat, sidosryhmät, ympäristösäännökset ja jopa luonnon katastrofit, ovat yritysjohton vaikutusvallan ulkopuolella ja ne voivat toiminnallaan tai toteutumisellaan horjuttaa yrityksen suunnitelmia ja budjetteja. Yritys on organisaatio, joka on yhteydessä ympäristöönsä monella eri tavalla. Tiivistetysti voidaankin sanoa, että ympäristötilanne vaikuttaa yrityksen toimintaan ja rakenteeseeseen.<sup>44</sup>

Osa ulkopuolisista tilannetekijöistä vaikuttaa yrityksen budjettisuunnitteluun strategisen suunnittelun kautta, kuten esim. muutokset yrityksen arvoympäristössä. Arvoympäristö on yrityksen toiminnasta etäimmällä oleva ympäristö, joka vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön. Yrityksen sidosryhmän jäsen tai muu ulkopuolinen arvostelija mittaa yrityksen toimintaa saadakseen selville omien odotustensa ja normiensa täyttymisen. Arvoympäristö luo ja ylläpitää näitä normeja ja odotuksia, jotka ympäristö toivoo yrityksen täyttävän. Ongelmallisia yritysjohton kannalta ovat sellaiset muutokset arvoympäristössä, jotka synnyttävät vaikeasti tunnistettavia strategisia kysymyksiä. Yritysjohton on tällöin pyrittävä tunnistamaan

---

<sup>43</sup>Sweeny - Rachlin, ss.5-6

<sup>44</sup>Sweeny - Rachlin, s.61  
Kyläkoski 1990, s.78



informaatiosta arvoympäristön muutokset suunnittelun avulla ja arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen toimintaan.<sup>45</sup>

Toinen yrityksen budjettisuunnitteluun vaikuttavista ulkoisista tilannetekijöistä on yrityksen toimintaympäristö. Yritys on välittömässä yhteydessä toimintaympäristöönsä, joka on yrityksen ja sen sidosryhmien toimintakenttä, jossa vaikuttavat myös kilpailijat.<sup>46</sup>

Toimintaympäristön epävarmuus on keskeinen tekijä tarkasteltaessa eri toimintaympäristöjä. Emmanuel, Otley ja Merchantin mukaan tärkeitä tekijöitä ovat toimintaympäristön ennustettavuus (stabiili-turbulenssi), kilpailutilanne ja tuote-markkinasegmenttien lukumäärä.<sup>47</sup> Mintzberg puolestaan erottelee neljä eri tekijää, joiden avulla voidaan kuvata yrityksen toimintaympäristöä. Näitä tekijöitä ovat

- ympäristön vakavuus: vakaa - dynaaminen
- ympäristön monimutkaisuus: yksinkertainen - monimutkainen
- markkinoiden moninaisuus: keskitetty - monipuolinen
- ympäristön vihamielisyys: ystävällinen - vihamielinen.<sup>48</sup>

Jokainen erilainen toimintaympäristö synnyttää yritykselle eriasteisia ongelmia ja tämän vuoksi onkin olennaista analysoida yrityksen ympäristötilanne. Nämä ongelmat muuttuvat ympäristötekijöiden muutosten myötä ja näistä muutoksista yritysjohto on kiinnostunut, sillä niillä on merkitystä sekä yrityksen toiminnalle että rakenteelle. Yritysjohdon on siten pyrittävä systemaattisen suunnittelun avulla tunnistamaan ympäristötekijöitä koskevasta informaatiosta yrityksen toimintaympäristön muutokset ja arvioimaan muutosten vaikutus yrityksen toimintaan. Voidaankin sanoa, että mitä monityyppisempi ja

---

<sup>45</sup>Sweeny - Rachlin, s.65  
Kyläkoski 1990, ss.78-80

<sup>46</sup>Kyläkoski 1990, s.81

<sup>47</sup>Emmanuel - Otley - Merchant, s.57

<sup>48</sup>Kyläkoski 1990, s.82

häiriöalttiimpi toimintaympäristö yrityksellä on, sitä hierarkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi suunnittelusysteemi muodostuu.<sup>49</sup>

Kolmas budjettisuunnitteluun vaikuttava ulkoinen tilannetekijä on yrityksen sidosryhmät. Näitä sidosryhmiä ovat mm. omistajat, yrityksen johto, henkilöstö, asiakkaat, hankkijat jne. Kaikki nämä ovat sidoksissa yritykseen antaessaan panoksensa yrityksen toimintaan ja saadessaan siitä korvauksen. Kaikkien sidosryhmien etujen mukaista on turvata yrityksen toiminnan jatkuvuus, mikä on myös yrityksen ensisijainen päämäärä.<sup>50</sup>

Yrityksen johto on sidosryhmistä se, jonka tehtävä on pitää yritys toiminnassa. Yritysjohdon rooli budjetointisuunnittelussa onkin avainasemassa, sillä sen tulee säilyttää hyväksyttävät vaihdantasuhteet yrityksen muiden sidosryhmien kanssa. Tehtävä on ongelmallinen, sillä sidosryhmien esittämät vaatimukset ovat usein ristiriitaisia.<sup>51</sup>

Eri sidosryhmät saavat vaikutteita omista arvo- ja toimintaympäristöistään, mikä merkitsee sitä, että ympäristön vaikutus siirtyy yritykseen juuri sidosryhmien kautta. Eri sidosryhmillä on myös eriasteinen merkitys yrityksen toiminnalle. Tämä merkitys vaihtelee eri organisaatiotasolla ja eri ajanjaksoina. Voidaankin sanoa, että sidosryhmien merkityksen lisääntyessä, yrityksen suunnittelusysteemi muuttuu hierarkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi.<sup>52</sup>

### 2.3.2 Sisäiset tilannetekijät

Edellä esitettyjen ulkoisten tilannetekijöiden antamiin haasteisiin yritys vastaa luomalla itselleen tilanteen vaatiman strategisen aseman ja toimintavalmiuden tämän aseman hallitsemiseksi. Näiden sisäisten

---

<sup>49</sup>Kyläkoski 1990, ss.83-85

<sup>50</sup>Kyläkoski 1990, ss.85-86

<sup>51</sup>Kyläkoski 1990, s.86

<sup>52</sup>Kyläkoski 1990, ss.86-88



tilannetekijöiden valinnan myötä yritys sitoutuu ratkaisuihin, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, ohjaukseen ja suunnitteluun.<sup>53</sup>

Eräs sisäinen tilannetekijä on organisaatorakenne. Siihen vaikuttavat olennaisesti yrityksen koko, resurssien saatavuus, riippuvuussuhteet yrityksen eri osien välillä ja päätöksenteon hajautuksen aste. Yrityksen organisaatorakenne yleensä monimutkaistuu yrityksen koon kasvaessa. Päätöksenteon keskittäminen toimii vielä pienissä yrityksissä, mutta suurissa yrityksissä se saattaa johtaa tehottomuuteen toiminnoissa. Tutkimusten mukaan suurissa, hajautetuissa yrityksissä johtajat osallistuvat budjettien tekoon enemmän huolimatta siitä, että henkilökohtaiset kontaktit johtajien välillä ovat vahaisempia kuin pienemmissä yrityksissä. Lisäksi suurissa yrityksissä johtajat katsovat yleisesti budjettitavoitteiden saavuttamisen lisäävän urakehitystään.<sup>54</sup>

Organisaatorakenteen monimutkaisuutta voidaan tutkia sen vertikaalina, horisontaalina ja tilallisena eriytymisenä. Vertikaalisella eriytymisellä tarkoitetaan yritysjohton ja alimman suorittavan tason välisen toimivaltahierarkian syvyyttä. Toimintojen lisääntyessä yritysjohton ja alimman tason välinen etäisyys kasvaa ja kommunikointikanava pitenee. Tämä eriytyminen edellyttää yritykseltä yleensä kehittynyttä suunnittelu- ja valvontajärjestelmää. Horisontaalinen eriytyminen taas merkitsee eri osatehtävien suorittamista erikoistuneiden henkilöiden avulla. Tämä ilmenee yleensä erikoistuneina toimina ja näiden toimien osastoitumisena. Organisaation tilallinen eriytyminen puolestaan merkitsee yrityksen jäsenten, aliyksiköiden tai toimintojen hajautumista maantieteellisesti.<sup>55</sup>

Toinen yrityksen budjettisuunnitteluun, strategiasuunnittelun kautta, vaikuttava sisäinen tilannetekijä on yrityksen tuote- ja markkinaulottuvuuksien valinta. Yrityksellä on olemassa tietty toiminta-ajatus, jonka määrittelyn lähtökohtana on yrityksen

---

<sup>53</sup>Kyläkoski 1990, s.88

<sup>54</sup>Emmanuel - Otley - Merchant, ss.52,58 ja 63

<sup>55</sup>Akkanen, ss.87-88

perustamisidea. Perustamisidea kuvaa yritysjohdon visioita ympäristön antamista toimintamahdollisuuksista, joiden hyödyntäminen vaatii toiminta-ajatuksen täsmentämistä niin, että yrityksen toiminta on kannattavaa. Näin ollen toiminta-ajatuksen sisällön tulee perustua arvo- ja toimintaympäristön antamien mahdollisuuksien analyysiin, potentiaalisen asiakaskunnan tarpeiden analyysiin sekä toiminnan vaatimien muilta sidosryhmiltä saatavien resurssipanosten analyysiin. Tätä kautta voidaan toiminta-ajatus täsmentää tuote- ja markkinaulottuvuuksina, jotka ovat kiinteässä yhteydessä yrityksen ulkoisiin tilannetekijöihin.<sup>56</sup>

Tuote- ja markkinaulottuvuuksien valinnat liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tuotteita koskevat perusvalinnat perustuvat viime kädessä asiakkaiden tarpeisiin, mikä puolestaan ilmenee tuotteiden kysyntänä markkinoilla. Yrityksen asiakkaat voivat olla lopullisia kuluttajia, jakelusysteemissä olevia muita yrityksiä, tuotantotoimintaa harjoittavia yrityksiä sekä julkisen sektorin organisaatioita. Yrityksen tuotteet taas voivat olla kulutushyödykkeitä, palveluja, tuotantohyödykkeitä tai erilaisia projekteja.<sup>57</sup> Tässä keskitymme lopulliselle kuluttajalle tarkoitettuihin kulutushyödykkeisiin.

Lopulliselle kuluttajalle suunnattujen kulutushyödykkeiden kehittäminen perustuu kuluttajien tarpeiden analysointiin. Kuluttajien tarpeiden tyydytykseen tarkoitettujen tuotteiden kysynnän kehitys on suhteellisen tasaista, mikä johtunee siitä, että kuluttajien perustarpeet ovat melko muuttumattomia. Perustarpeista saavat lähtökohtansa ns. johdetut tarpeet, jotka ovat puolestaan muuttuvia. Näin ollen johdettujen tarpeiden tyydytykseen tarkoitettujen tuotteiden kysyntä on vaihtelevaa.<sup>58</sup>

Kuluttajille suunnatut tuotteet voivat olla joko standardituotteita tai yksilöllisiä tuotteita. Standardituotteilla kehitys- ja markkinointikustannukset ovat tuoteyksikköä kohti pienemmät kuin yksilöllisillä tuotteilla, mutta niillä joudutaan kovemman kilpailun eteen.

---

<sup>56</sup>Kyläkoski 1990, ss.88-89

<sup>57</sup>Kyläkoski 1990, s.89

<sup>58</sup>Kyläkoski 1990, s.89



Tämä kilpailu johtaa puolestaan tuotteista saatavien katteiden laskuun, mikä johtaa usein siihen, että yritykset pyrkivät differoimaan kulutushyödykkeitään ja markkinoimaan niitä segmenteille, joilta saadaan kannattavan toiminnan vaatima kate. Yritys pyrkiikin muuttamaan tuote- ja markkinaulottuvuuksiaan kokonaismarkkinamuutosten, kilpailutilanteen muutosten ja kannattavuuspäämäärien mukaan.<sup>59</sup>

Yrityksen toiminnan suuntaamisen ja suunnittelun kannalta ovat ongelmallisia sellaiset markkinoilla ja asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset, jotka ovat vaikeasti tunnistettavissa. Näin ollen mitä enemmän yrityksen tuote- ja markkinaratkaisut ovat yksittäisen asiakkaan tarpeista lähteviä, sitä hierarkisemmaksi ja moniulotteisemmaksi yrityksen suunnittelusysteemi muodostuu.<sup>60</sup>

Myös yrityksen kannattavuuden on havaittu vaikuttavan yrityksen budjettisuunnitteluun silloin, kun yrityksen kannattavuus ja taloudellinen tila huononevat.<sup>61</sup> Samuelsonin tutkimuksen mukaan tämä johtuu kahdesta asiasta. Ensinnäkin kannattavuuden ja taloudellisen tilan huonontuessa yrityksen on entistä vaikeampaa löytää hyväksyttävää budjettia. Toiseksi budjetoituja tavoitteita halutaan seurata tarkemmin ja useammin kannattavuuden huonontuessa. Nämä väitteet perustuvat sille olettamukselle, että yrityksen ylimmän johdon tärkein tehtävä on valvoa ja hoitaa yrityksen kannattavuutta.<sup>62</sup>

Niinikään budjettisuunnitteluun vaikuttava sisäinen tilannetekijä on johtamistyyli. Johtamistyyllillä tarkoitetaan budjetointiin uhrattua aikaa ja johdon suhtautumista budjettisuunnittelun ja valvonnan tärkeyteen.<sup>63</sup> Yrityksen johto, ottaessaan käyttöön kehittyneen budjettisuunnittelu- ja valvontajärjestelmän, arvostaa budjettivalvontaa yrityksen talouden ohjauskeinona. Johdon myönteinen

---

<sup>59</sup>Kyläkoski 1990, ss.89-90

<sup>60</sup>Kyläkoski 1990, ss.92-93

<sup>61</sup>Hägg - Magnusson - Samuelson, s.112

<sup>62</sup>Samuelson 1980, ss.73-74

<sup>63</sup>Hägg - Magnusson - Samuelson, s.140



asennoituminen käytössä olevaa budjettijärjestelmää kohtaan on tulkittavissa osoitukseksi ko. järjestelmän informaation tuottamiskyvyn ja johdon suunnittelu- ja valvontainformaation tarpeiden välisestä tasapainosta. Kielteinen asennoituminen puolestaan luo paineita järjestelmän rakenteen ja toiminnan muuttamiselle ja saattaa näin ollen laukaista järjestelmän uudelleen suunnitteluprosessin.<sup>64</sup>

Anthony kuvaa erilaisia johtamistyyliä asteikoilla, kuten autoritaarinen-demokraattinen, työntekijä-tuotekeskeinen ja toimintokeskeinen-suhdekeskeinen. Budjettisuunnittelu voi johtamistyylistä riippuen muodostua siis hyvinkin erilaiseksi. Kuten edellä Akkanen, myös Anthony katsoo johdon asennoitumisen yrityksen virallista suunnittelu- ja valvontajärjestelmää kohtaan vaikuttavan omalta osaltaan yrityksen budjettisuunnitteluun.<sup>65</sup>

Budjettisuunnitteluun vaikuttava sisäinen tilannetekijä on omalta osaltaan yrityksessä käytettävät budjetin toteutumiseen liittyvät rahalliset palkkiot.<sup>66</sup> Budjetit sinänsä eivät toimi hyvän suorituksen motivaation lähteinä, vaan niistä saatavat palkkiot. Tämän vuoksi budjettilukujen pitäminen ehdottomana suoritusmittarina johtaa usein budjettisuunnittelun vaikeutumiseen ja koko yrityksen kannalta huonoihin ratkaisuihin. Budjetoijat saattavat tällaisessa tilanteessa manipuloida budjetteja saavuttaakseen palkkioon oikeuttavan suoritustason. Tämä taas voi johtaa siihen, että budjetoijat pyrkiessään saavuttamaan lyhyen tähtäimen suunnitelmansa, toimivat itse asiassa koko yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmia vastaan. Ongelmana ei siis ole välttämättä tavoitteiden saavuttaminen, vaan se, että ne saavutetaan koko yrityksen kannalta katsottuna hyväksyttävillä keinoin.<sup>67</sup>

Edellä esitettyjen lisäksi myös budjetoijien henkilökohtaisilla ominaisuuksilla; heidän persoonallisuudellaan, tiedoillaan, taidoillaan, asenteillaan, suhteillaan muihin työntekijöihin ja motivaatiollaan on

---

<sup>64</sup>Akkanen, s.91

<sup>65</sup>Anthony, ss.167-169

<sup>66</sup>Hägg - Magnusson - Samuelson, s.146

<sup>67</sup>Emmanuel - Otley - Merchant, ss.175-182

vaikutusta budjettisuunnitteluun ja budjetointiprosessin kulkuun. Myös budjetoinnin ohessa tapahtuva oppiminen yritysjohton ja budjetoijien piirissä on asia, joka vaikuttaa budjettisuunnitteluun nopeuttamalla budjetointiprosessia ja parantamalla budjettien laatua ajanmyötä.<sup>68</sup>

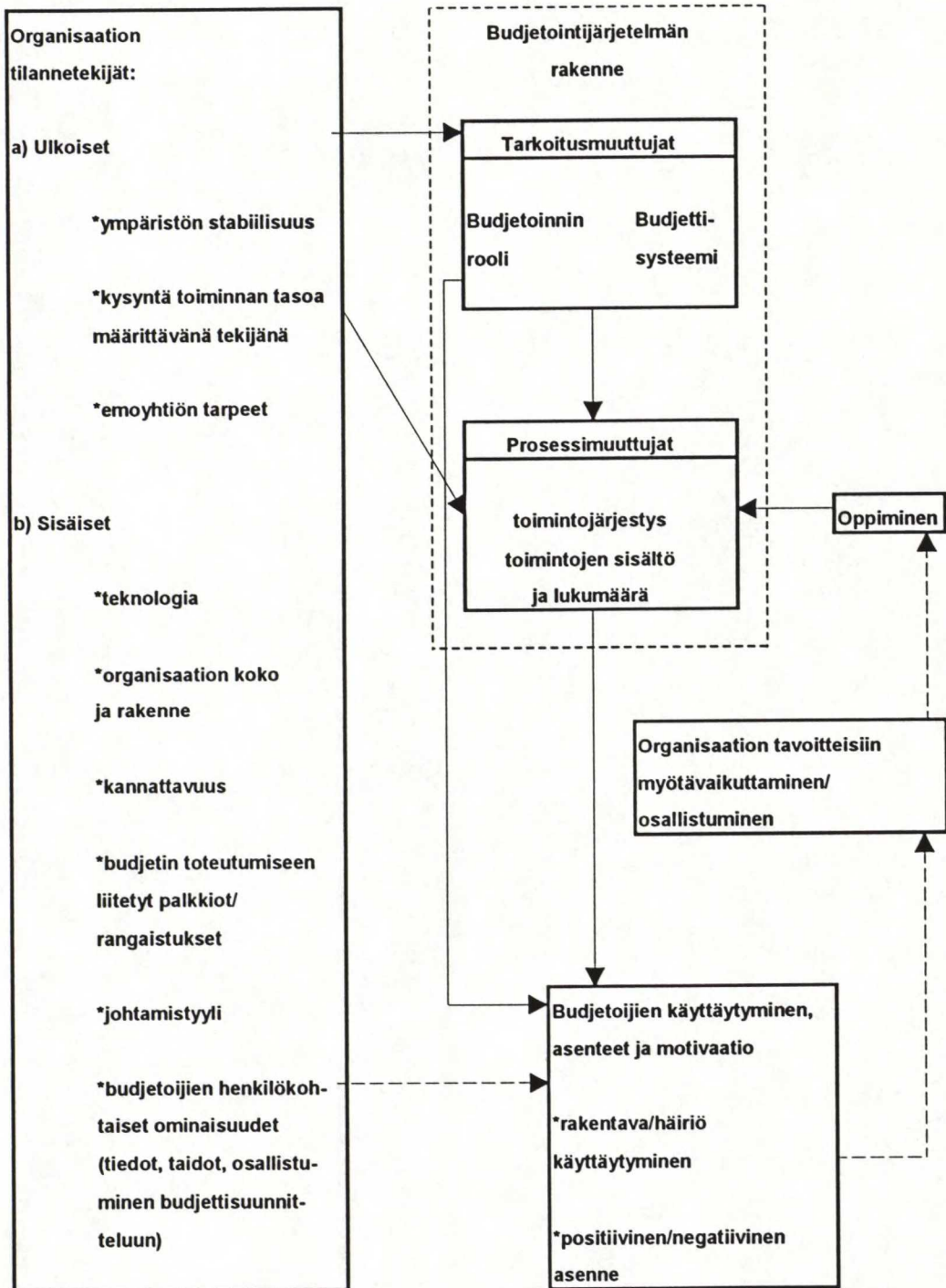
Tavoitteiden selkeys ja budjettisuunnitteluun osallistuminen vaikuttavat puolestaan budjetoijan asenteisiin ja motivaatioon. Eräissä tutkimuksissa on todettu että mitä selkeämmin budjettitavoitteet on asetettu sitä paremmin ne saavutetaan. Myös ylimmän johdon suhtautuminen budjetointiin on tärkeä tekijä alemman johdon osallistumisen ja motivoinnin kannalta. Lisäksi yrityksen ulkopuolisella ympäristöllä ja sen sopivuudella yrityksen budjettisuunnitteluun on vaikutusta johtajien asenteisiin ja motivaatioon.<sup>69</sup>

Kuten edellä on havaittavissa, niin useat eri tekijät vaikuttavat joko välillisesti strategiasuunnittelun kautta tai välittömästi yrityksen budjettisuunnitteluun. Nämä tekijät ovat myös toisistaan riippuvaisia ja jokaisella yrityksellä erilaisia, mikä osaltaan vaikeuttaa analyysiä siitä, miten eri tilannetekijät budjettisuunnitteluun vaikuttavat. Seuraavassa kuvassa esitetään edellä käsitellyt budjettisuunnitteluun vaikuttavat tilannetekijät.

---

<sup>68</sup>Hägg - Magnusson - Samuelson, ss.103-104 ja 146

<sup>69</sup>Emmanuel - Otley - Merchant, ss.177-178



Kuvio 1. Yhteenveto budjettisuunnitteluunvaikuttavista tekijöistä  
(Lähde: Hägg - Magnusson - Samuelson, 1982, s.146)



### 3. YRITYKSEN BUDJETOINTI

#### 3.1 Budjetoinnin tehtävät

Yrityksen budjetti ei ole pelkkä ennuste tai arvio, vaan se on tavoitelaskelma. Budjetti voidaan määritellä yrityksen tai sen osan toimintaa varten määrätylle ajanjaksolle laadituksi, reaali- ja/tai markkamääräiseksi, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältäväksi toimintasuunnitelmaksi. Budjetoinnilla taas tarkoitetaan budjetin laatimista sekä sitä varten tarpeellisten vaihtoehtojen etsintää, vertailua ja valintaa.<sup>70</sup>

Budjetoinnin osa-alueita voidaan painottaa monin eri tavoin ja budjetointia kokonaisuutena voidaan katsoa usealta eri kantilta. Samuelson jakaa budjetoinnin neljään eri aspektiin, jotka ovat: taloudellinen, hallinnollinen, psykologinen ja sosiologinen aspekti. Näistä kahta jälkimmäistä hän kuvaa toissijaisiksi.<sup>71</sup>

Taloudellinen aspekti luo pohjan koko yrityksen budjetoinnille. Tämän aspektin mukaan budjetti ilmaisee rahamääräisinä ne toimenpiteet, joita kyseisellä budjettikaudella tarvitaan ja joita budjetin avulla pyritään ohjaamaan.<sup>72</sup>

Taloudellisen aspektin mukaisista toimenpiteistä päätettäessä, on määriteltävä myös ohjaavat ja ohjattavat tahot hallinnollisen aspektin mukaisesti. Tämän lisäksi on määriteltävä näiden tahojen välinen informaation kulku. Tällöin tulee ottaa kantaa siihen, kuinka laajalti budjetoidaan ja kuinka moni ihminen tähän työhön osallistuu. Budjetoinnin toimivuuden kannalta nämä seikat ovat oleellisia.<sup>73</sup>

Esimerkkinä budjetoinnin psykologisesta aspektista Samuelson mainitsee budjetoinnin motivaatiovaikutukset budjettivastuullisten

---

<sup>70</sup>Riistama - Jyrkkiö, s.348

<sup>71</sup>Samuelson 1973, s.11

<sup>72</sup>Samuelson 1973, s.11

<sup>73</sup>Samuelson 1973, s.11

keskuudessa. Budjetti voi siis toimia myös tulostavoitteena, joka kannustaa budjettivastuullisia ja ryhmän muita työntekijöitä parempaan suoritukseen. Sosiologinen aspekti taas kuvaa budjetoinnin vaikutuksia työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä erilaisten ryhmien syntyyn.<sup>74</sup>

Budjetointi on aina yrityskohtaista ja näin ollen myös budjetoinnin tehtävät eri yritysten välillä eroavat toisistaan. Erot voivat johtua mm. erilaisesta organisaatio rakenteesta, toimintaympäristöstä ja hierarkisesta suunnittelusysteemistä. Tästä huolimatta kirjallisuudessa on esitetty budjetoinnille yleisluontoisia tehtäviä, joita tarkastellaan seuraavassa.

Kirjallisuudessa on usein esitetty budjetoinnin tehtäviksi, Samuelsonin taloudellisen aspektin mukaisesti, yrityksen toiminnan koordinointi sekä toiminnan suunnittelu. Arwidi ja Samuelson viittaavat kirjassaan Horngreeniin, jonka mukaan koordinointi voidaan määritellä organisaation resurssien yhteensovittamiseksi ja tasapainottamiseksi niin, että yrityksen kokonaistavoitteet saavutetaan. Samalla pyritään myös yksittäisen johtajan tavoitteet sovittamaan yhteen koko yrityksen tavoitteiden kanssa. Budjetointi voidaan siis nähdä toissijaisesti myös kommunikaation välineenä.<sup>75</sup>

Horngren painottaa koordinoinnin lisäksi myös budjetoinnin suunnittelutehtävää. Budjetointi pakottaa johtajat ajattelemaan yrityksen tulevaisuutta, vakiinnuttamalla heidän vastuutaan suunnittelijoina. Toisaalta budjetointi luo sen pohjan, johon toiminnan tulosta verrataan ja jonka seurauksena paremmat suunnitelmat ovat mahdollisia.<sup>76</sup>

Arwidi ja Samuelson jakavat budjetoinnin tehtävät traditionaalisiin ja "moderneihin". Traditionaalisia tehtäviä ovat budjetoinnin toimiminen ennusteena, valvonnan ja suunnittelun välineenä sekä toiminnan koordinoijana. "Moderneihin" tehtäviin taas luetaan toimiminen

---

<sup>74</sup>Samuelson 1973, s.11

<sup>75</sup>Arwidi - Samuelson, s.21

<sup>76</sup>Arwidi - Samuelson, s.21



motivoinnin ja kommunikoinnin välineenä sekä yrityksen vastuun ilmaiseminen.<sup>77</sup>

Traditionaalisista tehtävistä suunnittelulla tarkoitetaan tulevaisuuden toimintasuunnitelman laatimista myynnin, tuotannon, varastotoiminnan, sisäänostojen, investointien ja rahoituksen järjestämiseksi. Näin budjettisuunnittelu kattaa vastuualueet toiminnottain ja lopulta koko yrityksen. Budjetointia varten yritys laatii ennusteita tuloksesta, likviditeetistä, taseesta, liikevaihdosta, erilaisista kustannuksista, henkilöstöstä, volyymista ja valmistuskapasiteetista. Budjettivalvonnan avulla seurataan eri toimintaohjelmien toteutumista.<sup>78</sup>

"Moderneista" tehtävistä vastuunjaon ilmaisemisella tarkoitetaan toisaalta sitä, hyväksyykö yritysjohto vastuun delegoimisen alemmille tasoille ja toisaalta sillä varmistetaan budjettivastuullisten kyvystä selviytyä niille asetetuista budjeteista. Budjetoinnin motivointitehtävä ilmenee tavoitteiden asettamisessa sekä erilaisten kannustimien liittämässä budjetoitujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kommunikointitehtävä puolestaan liittyy siihen, että budjetointi antaa yritykselle konkreettisen avun informaatiovaihtoon yrityksen eri osien sekä johdon ja yksikkövastuullisten kesken.<sup>79</sup>

Emmanuel, Otley ja Merchant mainitsevat myös kaikki edellä mainitut budjetoinnin tehtäviksi. He painottavat kuitenkin, että yksi tietty budjetti jossain yhdessä yrityksessä ei välttämättä kata kaikkia näitä tehtäviä, mutta useimmat budjetointisysteemit kattavat monia tehtäviä, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi motivointitehtävää korostettaessa saatetaan tavoitteet asettaa tarkoituksellisesti saavuttamattomissa olevalle tasolle, mikä puolestaan vaikeuttaa budjetoinnin suunnittelu-, koordinointi- ja valvontatehtäviä.<sup>80</sup> Kuitenkin edellä Samuelsonin mukaan motivointitehtävä kuuluu osana toissijaisiin aspekteihin ja taloudellisen

---

<sup>77</sup>Arwidi - Samuelson, ss.22-23

<sup>78</sup>Arwidi - Samuelson, s.22

<sup>79</sup>Arwidi - Samuelson, s.22

<sup>80</sup>Emmanuel - Otley - Merchant, ss.163-164

ja hallinnollisen aspektin mukaan suunnittelu-, koordinointi- ja valvontatehtäviä tulisi pitää ensisijaisina.<sup>81</sup>

Budjetoinnin tehtävät ovat kuitenkin usein toisiaan täydentäviä. Esimerkiksi vastuujakoa korostavat tehtävät ja suunnittelutehtävät täydentävät toisiaan silloin, kun yhteistyöllä on sovittava ja suunniteltava, koko yrityksen kannalta parhaan mahdollisen tuloksen tuottavat tavoitteet.<sup>82</sup>

Budjetoinnin suunnittelutehtävien voidaankin katsoa sisältävän monia kytkentöjä budjetoinnin muihin tehtäviin, esimerkiksi toimimiseen informaation ja motivoinnin välineenä. Tavoitteiden asettamisen kannalta on oleellista, että yrityksen budjetoinnilleen asettamat tehtävät ja niiden väliset kytkennöt ovat keskenään tasapainossa.<sup>83</sup>

Suunnittelusysteemin osana budjetoinnin suhde ratkaistaviin ongelmiin on välitön. Ongelmanratkaisuun pyritään toimintasuunnitelmien ja erilaisten ohjelmien kautta. Toisaalta ongelmanratkaisuun vaikutetaan myös välillisesti budjettitavoitteiden, niiden tarkistusten ja niihin liittyvän vastuunjaon kautta. Tällöin budjetoinnista vastuussa olevat henkilöt ratkaisevat ongelmat annettujen tavoitteiden puitteissa. Budjetointi toimii näin ollen yrityksessä myös päätöksenteon apuna.<sup>84</sup>

### 3.2 Budjetointijärjestelmä

Edellä kuvattiin yrityksen hierarkista suunnittelusysteemiä, jonka alimmalle tasolle budjettisuunnittelu kuuluu. Hierarkisen suunnittelusysteemin tarkoituksena on saada aikaan sellainen systeemi, jossa jokaisella hierarkiatasolla voidaan harjoittaa itsenäistä suunnittelua ylemmän tason päätösten pohjalta. Budjetointijärjestelmä on tämän systeemin osa ja sen on tarkoitus luoda mahdollisuudet

---

<sup>81</sup>Samuelson 1973, s.11

<sup>82</sup>Arwidi - Samuelson, s.22

<sup>83</sup>Arwidi - Samuelson, ss.71-74

<sup>84</sup>Arwidi - Samuelson, ss.33-35



budjettisuunnittelun tavoiteasetannalle ja budjettien laadinnalle.<sup>85</sup> Toimivan budjetointijärjestelmän luominen edellyttääkin yritykseltä budjetoinnin tarkoituksen tuntemista. Tämä tarkoitus voi erota eri yritysten välillä.<sup>86</sup>

Budjettirunko kertoo, mitä ja minkämuotoisia budjetteja kuuluu yrityksen budjettisysteemiin sekä mitkä ovat eri budjettien ja budjettimuuttujien väliset yhteydet. Budjettirunko, joka materialisoituu budjettilomakkeena, siis ilmaisee budjetointijärjestelmän rakenteen ilman budjettimuuttujien arvoja.<sup>87</sup>

Tulosityksikköorganisaatiossa budjetointi tapahtuu eri organisaation tasoilla. Nämä eri tasot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa siten, että alemmilta tasoilta budjetit kootaan ylemmille organisaation tasoille samalla kun organisaatiohierarkiassa ylöspäin mentäessä syntyy lisää budjetteja. Vuorovaikutusta tapahtuu myös toiseen suuntaan. Konsernitason budjetteja rajoittavat yrityksen päämäärät ja strategiat ja ne antavat puolestaan raamit alemman tason budjeteille. Budjettirunko ja budjetoinnin sijoittuminen eri tasoille ovat organisaatorakenne- ja liiketoimintasidonnaisia ja tämän vuoksi kuviossa 2 oleva konsernin budjettirunko on esitetty hyvin yleisellä tasolla.<sup>88</sup>

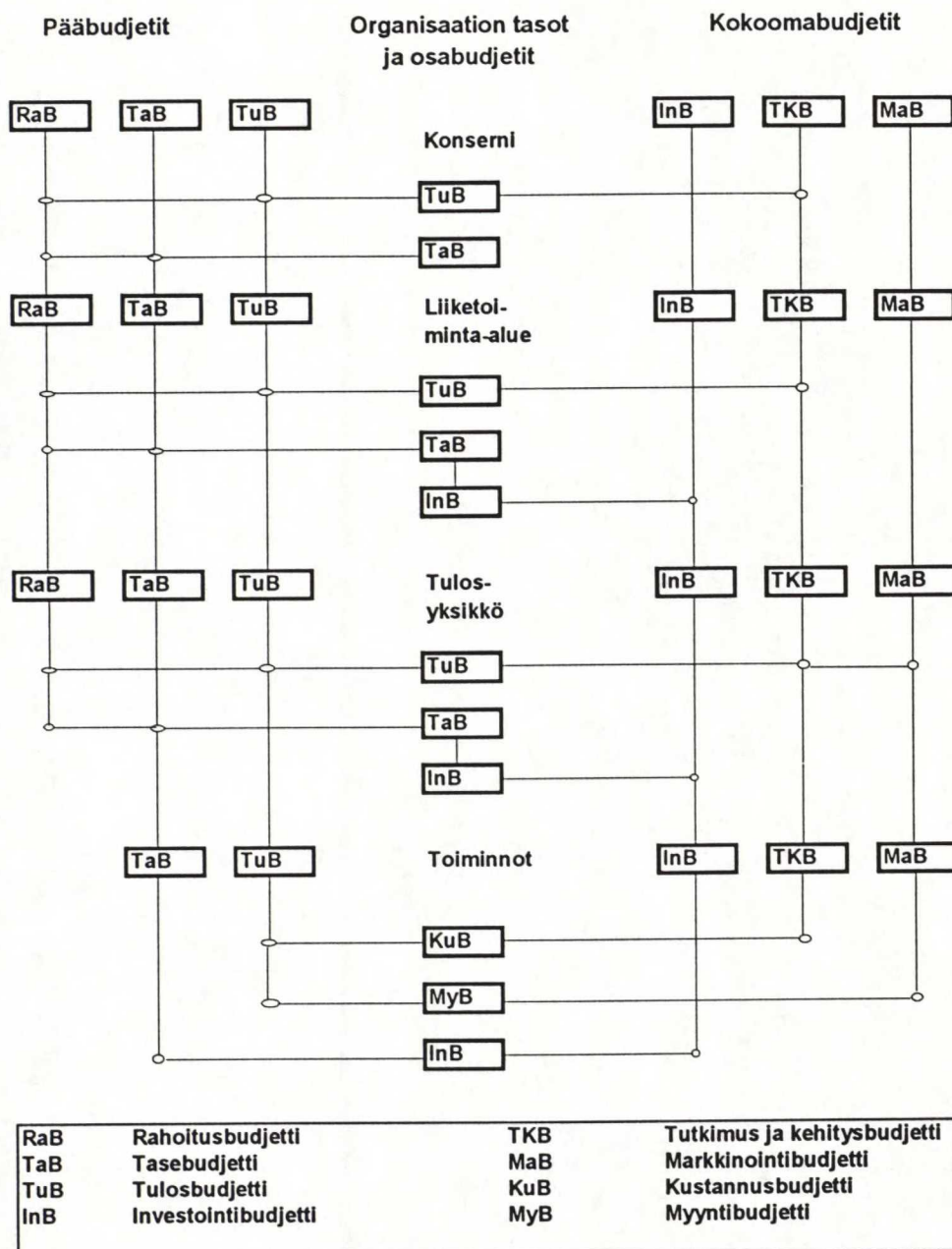
---

<sup>85</sup>Kyläkoski 1990, s.43

<sup>86</sup>Bergstrand 1981, s.9

<sup>87</sup>Akkanen, ss.4-5

<sup>88</sup>Arwidi - Samuelson, s. 224



Kuvio 2. Konsernin budjettirunko  
(Lähde: Arwidi - Samuelson, 1991, s.225)

Kuviossa 2 on esitetty konsernin budjettien suhde toisiinsa. Kuviossa alin taso on toimintotaso, jolle on koottu eri toimipisteiden ja osastojen suunnitelmat, joista on muodostettu toimintokohtaiset budjetit. Toimintokohtaisia budjetteja laaditaan kustakin osastosta tai liiketoimintakokonaisuudesta. Näitä toimintokohtaisia budjetteja



kootaan sitten tulosityksikkötasolle ja siitä ylöspäin aina konsernitasolle saakka.<sup>89</sup>

Budjetointijärjestelmän avulla yritys siis laatii itselleen budjetit. Budjetointijärjestelmä muodostuu budjetointiin osallistuvista henkilöistä, apuna käytettävästä tietojenkäsittelyteknologiasta, budjettilomakkeista, koko budjetoinnin toimeenpanoa koskevista ohjeista ja budjetointiprosessissa käsiteltävästä informaatiosta sekä kaikkien edellämainittujen välisistä suhteista.<sup>90</sup>

Budjetointijärjestelmä muotoutuu erilaisista toisiinsa sidoksissa olevista osabudjeteista. Jokaisen yrityksen on itse harkittava minkä tyyppisen budjetointijärjestelmän ja budjetit se tarvitsee. Budjetoinnin motiivit, ja sitä kautta budjetointijärjestelmä, riippuvatkin aina yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja saattavat näin ollen vaihdella olennaisesti eri yrityksissä.<sup>91</sup> Patenttihakaisua ei ole, sillä jokainen yritys on entiteetti, jolla on oma yrityskulttuurinsa, omat tarkoituperänsä ja oma historiansa.<sup>92</sup> Huolimatta erilaisista budjetointijärjestelmistä eri yrityksissä, on budjetointijärjestelmän ydin aina budjettirunko.<sup>93</sup>

Budjetointijärjestelmä voi suurissa yrityksissä olla hyvinkin monimutkainen. Eri organisaatiotasoilla, joita ovat mm. konserni-, toimiala- ja tulosityksikkötasot, laadittavat osa- ja pääbudjetit omaavat kaikki tietyt erityispiirteensä ja ongelmakohtansa. Osabudjeteilla tarkoitetaan yrityksen tietyistä osatoiminnoista laadittua budjettia, esim. myynti-, valmistus-, osto-, varasto- ja markkinointibudjettia.

Pääbudjetit taas koostuvat osabudjeteista. Pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetit sekä rahoitustase. Kokonaisjärjestelmän toimivuuden kannalta on tarkkaan harkittava, mitä osabudjetteja yritys todella tarvitsee, jottei budjetointijärjestelmästä muodostu liian raskasta hallittavaksi. Käytännössä budjetointijärjestelmän rakentaminen

---

<sup>89</sup>Arwidi - Samuelson, ss.225-226

<sup>90</sup>Akkanen, s.8

Samuelson 1973, s.35

<sup>91</sup>Bergstrand 1981, s.9

<sup>92</sup>Ratia, s.31

<sup>93</sup>Akkanen, s.4

tehdään aina yrityskohtaisesti, sillä jokaisella yrityksellä on omat tarpeensa ja erityispiirteensä.<sup>94</sup>

Organisaatiohierarkian tulosityksikkötasolla toiminnolliset budjetit kootaan alustavaksi kokoomabudjetiksi eli ennakoiduksi tulosbudjetiksi ja joskus myös alustavaksi rahoitusbudjetiksi. Näin voidaan tarkastella tulos- ja rahoitustavoitteita lähemmin. Tulosityksikkö ei aina kuitenkaan muodosta puhdasta tulokokonaisuutta, vaan se saattaa olla esim. myynti- tai tuotantosuuntautunut, mikä on vastaavasti huomioitava tavoitteiden asettamisessa. Tulosityksikkötasolla laaditaan usein myös alustavat budjetit investoinneista, henkilöstöstä sekä tutkimus- ja kehitystoiminnasta.<sup>95</sup>

Organisaatiohierarkian yritys ja konsernitasoilla kokoomabudjettien määrä kasvaa. Yritystasolla kootaan tulosityksikkötasolla laaditut alustavat tulos-, rahoitus-, investointi- ja henkilöstöbudjetit sekä budjetoidaan yrityksen yhteiset toiminnot (mm. hallinnolliset budjetit). Konsernitasolla taas laaditaan koko konsernin tulos- ja rahoitusbudjetit sekä rahoitustase. Nämä koostuvat alempien hierarkiatasojen budjeteista ja ovat siis niistä riippuvaisia. Tämä riippuvuussuhde tulisikin pitää mielessä osabudjetteja laadittaessa sekä sovitettaessa niitä toisiinsa.<sup>96</sup>

Jatkossa keskitytään tulosityksikön eri osabudjettien ja niistä muodostettavien kokoomabudjettien laadintaan sekä edellämmainittujen välisten riippuvuussuhteiden tarkastelemiseen. Tarkasteluun sisällytetään vain sellaiset osabudjetit, joita empiriaosassa esiteltävässä tavaratalossa laaditaan. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät siis mm. valmistus- sekä tutkimus- ja kehitystoimintabudjetit.<sup>97</sup>

Tulosityksiköllä tarkoitetaan emoyrityksen tai konsernin osaa, jonka johto on vastuussa tulosityksikön toiminnan aiheuttamista tuotoista ja

---

<sup>94</sup>Ratia, ss.30-31

<sup>95</sup>Arwidi -Samuelson, s.226

<sup>96</sup>Arwidi - Samuelson, ss.226-227

<sup>97</sup>Tarkemmin eri budjettien laadinnasta ks. esim.

Drury 1988, ss.456-466 tai Riistama-Jyrkkiö 1991, ss.363-376



kustannuksista. Lisäksi tulosityksikön johto voi mahdollisesti vaikuttaa myös yksikön sitomaan pääomaan.<sup>98</sup>

### 3.2.1 Tulosityksikön osabudjetit

Ennen budjetoinnin aloittamista on varmistuttava tiettyjen lähtökohtatietojen, kuten aloittavan taseen sekä tuotelaskelmien, olemassaolosta. Yleensä ei budjetointihetkellä ole käytettävissä lopullista tilinpäätöstä, joten budjetointiin vaikuttavat omaisuus- ja pääomaerät tulee arvioida. Lisäksi tarvitaan erilaisia lisäselvityksiä mm. markkinoista, koroista ja lainojen lyhennyksistä.<sup>99</sup>

Budjetoinnin lähtökohdaksi on syytä ottaa koko yrityksen tavoitetulos, sillä tärkein päämäärä yritykselle on luonnollisesti toimia kannattavasti eli tuottaa voittoa. Tämän jälkeen muut osatavoitteet ja osatekijät tulee mukauttaa tähän tavoitetulokseen.<sup>100</sup>

Tulosityksikkötasolla osabudjetit sovitetaan yhteen ja niiden pohjalta laaditaan alustavat tulos- ja rahoitusbudjetit. Seuraavan kuvion avulla on mahdollista selvittää tulosityksikön budjettien laadintaa, niiden välisiä suhteita sekä osabudjettien kokoomista alustavaksi tulosbudjetiksi.<sup>101</sup>

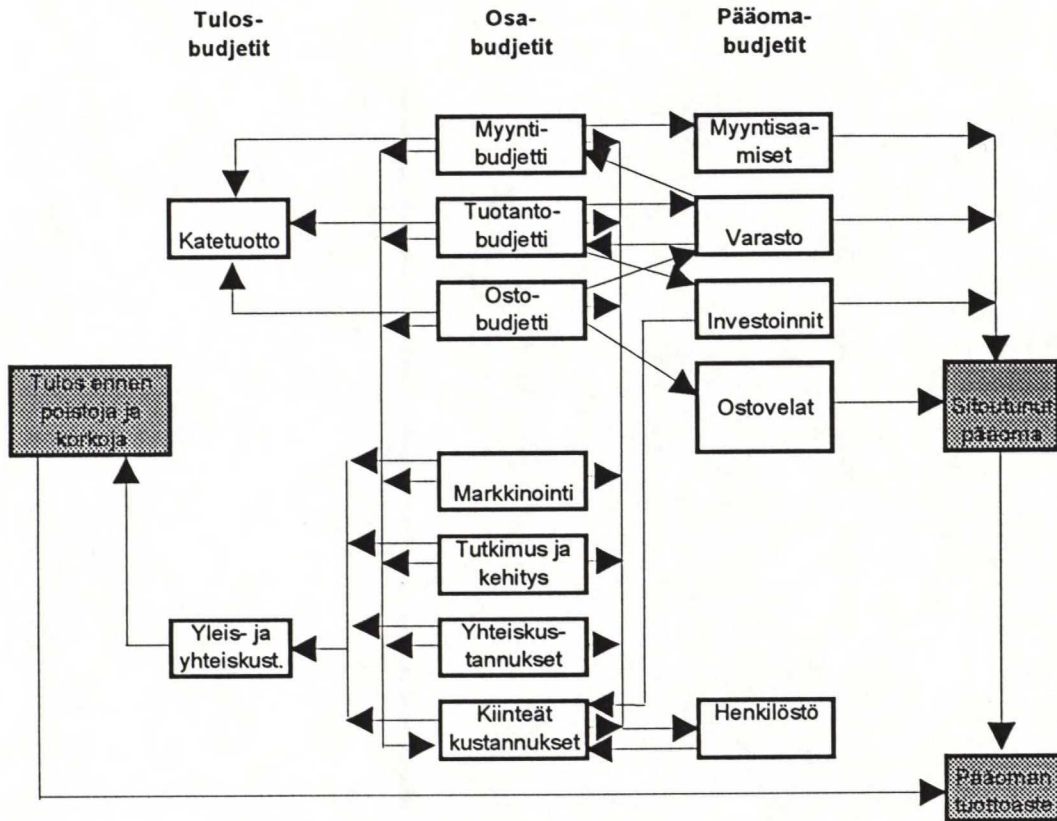
---

<sup>98</sup>Virtanen, s.20

<sup>99</sup>Ratia, s.31

<sup>100</sup>Ratia, s.31

<sup>101</sup>Arwidi - Samuelson, ss.231-232



Kuvio 3. Tulosityksikön budjettirunko

(Lähde: Arwidi - Samuelson, 1991, s.232)

Myyntibudjetti kootaan ennustettujen myyntivolyymien ja myyntikatteiden pohjalta. Myyntivolyymit on sovittava yhteen tuotannon kanssa, mikä puolestaan vaatii koordinoitua tuotantobudjetin ja ostobudjetin välillä. Myös yrityksessä noudatettava varastopolitiikka vaikuttaa tuotannon suuruuteen ja sitä kautta ostoihin.<sup>102</sup>

Kuviosta nähdään myös tulosityksikön erillis- ja yhteiskustannusten muodostuminen. Markkinoinnin ja tutkimus- ja kehitystyön kustannukset budjetoidaan useimmiten erikseen koko yrityksen osalta, sillä näiden kustannusten katsotaan johtuvan enemmän tulosityksikön toiminnoista kuin toiminnan volyymista. Budjetoinnin kannalta markkinointi- sekä tutkimus- ja kehitystyökustannukset kannattaa ottaa laskelmiin mukaan

<sup>102</sup>Arwidi - Samuelson, s.232



tulosityksikkötasoisina, vaikka niitä muissa suunnitelmissa ja laskelmissa jaettaisiinkin erilaisten projektien ja kampanjoiden mukaan. Tästä on hyötynä se, että näin menetellen k.o. kustannukset ovat budjetoitaessa kokonaisuutena erillään ja myyntikatteeseen vaikuttavat vain toiminnan volyyymiin vaikuttavat tekijät ( l. myynti, valmistus ja ostot ).<sup>103</sup>

Kuviossa yhteiskustannuksiksi nimetyt kustannukset voidaan sisällyttää myös eri toimintobudjetteihin sekä tulosityksikön johdon osalta esim. kiinteiden kustannusten budjettiin. Henkilöstöbudjetti taas kokoaa henkilöstötiedot eri toimintojen osalta joko henkilöstöryhmittäin tai muulla vastaavalla perusteella. Näiden erillis- ja yhteiskustannusten sekä myyntikatteen perusteella saadaan tulosityksikön alustava tulosbudjetti.<sup>104</sup>

Nyt tarkastelemme eri osabudjetteja lähemmin, sillä tarkkuudella, jolla niitä tullaan työn empiriaosassa tarkastelemaan. Edellisen kuvion riippuvuussuhteet eri osabudjettien välillä on hyvä pitää mielessä tässä tarkastelussa. Budjetointi aloitetaan tavallisesti myyntibudjetista, sillä myynti on usein toimintaa eniten rajoittava tekijä. Myyntibudjetin perustana voivat olla saadut tai saatavat tilaukset ( esim. telakat tai tekstiiliteollisuus ) tai ennakoitu myynti ( esim. massa-artikkelit ).<sup>105</sup>

Tavoitteiden asettamisen ja tarkkailun kannalta myyntibudjetin edelleen jäsentäminen hyvinkin pieniin kokonaisuuksiin on tarpeellista. Myyntibudjetti tulee laatia tuotteittain tai tuoteryhmittäin sekä jakaa myyntipiireittäin tai -alueittain. Lisäksi myyntibudjetti jaetaan, muiden osabudjettien tavoin, budjettikauden sisällä tarkkailujaksoihin.<sup>106</sup>

Myyntibudjetti muodostaa perustan kaikille muille budjeteille. Myyntibudjetin laatimisen edellytyksenä on mahdollisimman hyvän myyntiennusteen laatiminen, mikä on myös vaikeinta koko

---

<sup>103</sup>Arwidi - Samuelson, ss.232-233

<sup>104</sup>Arwidi - Samuelson, s.233

<sup>105</sup>Riistama - Jyrkkiö, ss.355-356

<sup>106</sup>Riistama - Jyrkkiö, s.356

budjetointityöskentelyssä. Myyntibudjetti määräytyy aina viimekädessä kunkin yrityksen yksilöllisten ominaispiirteiden ja tarpeiden mukaan.<sup>107</sup>

Valmistustoimintaa harjoittamattomissa yrityksissä (esim. tavaratalossa) myyntiennusteet laaditaan yleensä sekä tuoteryhmittäin että koko yrityksen kokonaismyyntinä. Yleensä nämä kaksi vastaavat kohtalaisen hyvin toisiaan, jos eivät, tulee havaitut erot analysoida huolellisesti. Myyntiennustetta laadittaessa on huomioitava seuraavat seikat:

#### 1. Yrityksen ulkopuoliset tekijät

- koko alan kehitysnäkymät tulevana kautena
- vallitsevat liiketoiminta olosuhteet paikkakunnalla
- asukasmäärän lis./väh. myyntialueella
- mahdolliset muutokset asiakkaiden ostovoimassa
- odotettavat muutokset kilpailutilanteessa
- odotettavat muutokset muodissa/mieltymyksissä

#### 2. Yrityksen sisäiset tekijät

- sijaintipaikan tai liikepinta-alan muutokset
- henkilöstöpolitiikan muutokset
- tuotevalikoiman muutokset
- hintapolitiikan muutokset
- luotonantopolitiikan muutokset

Kokonaismyyntibudjetti jaetaan eri ajanjaksoille; yleensä kuukausitasoiseksi määreellä prosenttia/kokonaismyynnistä. Tässä voidaan käyttää apuna sekä kokemusta että edellisten vuosien myyntien analysoimista. Tiedossa olevat muutokset yllä mainituissa tekijöissä budjetointikauden aikana tulee myös ottaa huomioon.<sup>108</sup>

Myyntiennusteen pohjalta laaditaan tulosityksikön alustava tulosbudjetti. Muuttuvat kustannukset sopeutetaan vastaamaan myyntiennustetta.

---

<sup>107</sup>Ratia, s.32

<sup>108</sup>Welsch, ss.583-584



Kiinteät kustannukset voidaan jakaa karkeasti toiminnoittain hallintoon, markkinointiin ja valmistukseen. Kunkin toiminnon sisällä kustannukset on eriteltävä riittävän yksityiskohtaisesti. Lähtökohtana kustannuksia laskettaessa ovat edellisen vuoden luvut, joihin huomioidaan tulevan kauden ennakoidut määrälliset ja hintatason muutokset. Mikäli poistot ja korot voidaan kohdistaa eri toiminnoille, voidaan nekin sisällyttää kiinteisiin kustannuksiin.

Alustavan tulosbudjetin laatimisen jälkeen verrataan sen antamaa tulosta yritysjohdon koko yritykselle asettamaan tavoitetulokseen. Jos tähän tavoitteeseen ei olla päästy, ryhdytään miettimään millä keinoilla tulosta voitaisiin parantaa. Keinoja tuloksen parantamiseen on pelkistetysti neljä:

#### 1. Lisätään myynnin volyymia

- hintoja alentamalla
- lisäämällä myynnin edistämiskeinoja

#### 2. Nostetaan myyntihintoja

- vaihtoehtolaskelmien avulla selvitetään, miten päästäisiin edullisempaan tulokseen

#### 3. Alennetaan muuttuvia yksikkökustannuksia

- tutkitaan, missä säästöjä on mahdollista aikaansaada

#### 4. Alennetaan kiinteitä kustannuksia

- tutkitaan, mistä kiinteistä kustannuksista on varaa leikata myyntiä vaarantamatta

Näiden toimintojen avulla alustava tulosbudjetti saadaan vastaamaan johdon antamaa tulostavoitetta tai vaihtoehtoisesti johdon tulee muuttaa omaa tavoitettaan mahdollisesti realistisempaan suuntaan. Alustavan

tulosbudjetin pohjalta ryhdytään laatimaan osabudjetteja, joista tiedot sitten kootaan pääbudjetteihin.<sup>109</sup>

Teoriassa ja kirjallisuudessa osto- ja varastobudjettien teko liitetään yleensä kiinteästi valmistukseen ja näistä budjeteista puhutaankin lähinnä raaka-aineiden ostojen ja varastoinnin yhteydessä.<sup>110</sup> Kaupan alalla osto- ja varastobudjetit ovat täysin kiinni myyntibudjetissa, koska valmistusvaihetta ei ole. Näitä budjetteja tarvitaan kuitenkin ostojen ja rahoituksen suunnittelua varten sekä varastoihin sidotun pääoman valvontaa varten.

Valmistusta harjoittamattomissa yrityksissä osto- ja varastobudjetit laaditaan siis myyntibudjetin pohjalta. Näiden budjettien laatimiseen tarvitaan kolme lukua:

- tarvittava varaston määrä kauden alussa,
- tarvittava ostojen määrä kauden aikana sekä
- arvio halutusta varaston määrästä kauden lopussa

Pääasiallinen huomio tulee kiinnittää varaston määrään, sillä se on , varsinkin kaupan alalla, yksi kriittisimmistä ongelmista. Arvioitaessa varaston määrää kauden lopussa, joka on siis seuraavan kauden alun varaston määrä, tulee ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Varastossa tulee olla tiettyjä, vakaan kysynnän omaavia tuotteita koko ajan
- Kampanjatuotteita tulee olla varastossa riittävästi kampanjakauden ajan
- Osaston tuotepolitiikka; mitä tuotteita/tuoteryhmiä osastolla painotetaan
- Varaston ja myynnin suhde; saadaanko tällä varaston tasolla aikaan paras mahdollinen liikevaihto
- Hintatason näkymät; onko odotettavissa hintatason heilahteluja

---

<sup>109</sup>Ratia, s.32

<sup>110</sup>katso esim. Arwidi-Samuelson 1991, ss.244-245 tai Jääskeläinen 1973, ss.155-160



Tarvittavat ostot kauden aikana voidaan laskea seuraavan kaavan mukaan:

$$\begin{array}{rclclclcl} \text{Suunnitellut} & = & \text{Arvioitu} & + & \text{Arvioidut} & + & \text{Arvioitu vsto} & - & \text{Arvioitu} \\ \text{vsto} & & & & & & & & \\ \text{ostot} & & \text{nettomyynti} & & \text{alennukset} & & \text{kauden lop.} & & \text{kauden} \\ \text{alussa} & & & & & & & & \end{array}$$

Kaavan mukaan lasketut ostot vastaavat kauden myyntiä, korjattuna varaston muutoksella ja alennuksilla. Alennuksiin lasketaan mukaan myös hävikki. Ostobudjetista saadaan markkamääräisenä kunkin kauden ostoihin käytettävä summa. Tämän avulla ostoista vastaava henkilö voi suunnitella tulevan kauden ostot tuotteittain tai tuoteryhmittäin.<sup>111</sup>

Kiinteiden kustannusten budjetit jaetaan toiminnoittain valmistukselle, markkinoinnille ja hallinnolle. Budjetoinnin tässä vaiheessa on kyse aikaisemmin alustavan tulosbudjetin yhteydessä tehtyjen ennusteiden tarkentamisesta ja jakamisesta eri tarkkailujaksoille. Budjetit tulisi laatia vastuualueittain ja toiminnoittain siten, että ne olisivat vastuuhenkilöille henkilökohtaisia tavoitteita.<sup>112</sup> Valmistusta harjoittamattomissa yrityksissä, joissa katetuottoprosentti on suhteellisen pieni, muodostuu kiinteiden kulujen tarkkailu budjetoinnissa erittäin tärkeäksi.<sup>113</sup>

Investointibudjetti poikkeaa muista osabudjeteista olennaisesti, sillä sen laatiminen ja toteuttamisen tarkkailu ovat tärkeimpiä tapoja toteuttaa yrityksen strategisia suunnitelmia. Tämän vuoksi vuositason investointibudjetin sisältämien projektien on oltava johdonmukaisia yrityksen strategiasuunnittelun kanssa.<sup>114</sup>

Investointibudjetti on vain osa koko investointiprojektia, joka käsittää mm. investointikohteiden etsimisen, kehittämisen, toteuttamisen ja

---

<sup>111</sup>Welsch, ss.584-592

<sup>112</sup>Ratia, s.33

<sup>113</sup>Welsch, s.594

<sup>114</sup>Jääskeläinen, s.164

investointien tarkkailun. Investointibudjetti koostuu periaatteessa jo hyväksytyistä investointipäätöksistä ja se kokoaakin yhteen ne investoinnit, jotka aiotaan mahdollisuuksien mukaan toteuttaa. Investointibudjetista tulee myös käydä ilmi vastuuhenkilöt ja tietyt raamit, joiden puitteissa he voivat investointeja toteuttaa.<sup>115</sup>

Useimmissa yrityksissä investointien määrä on riippuvainen sekä tulevasta tuloskehityksestä että nykyisestä vakavaraisuus- ja likviditeettikehityksestä. Näin ollen investointibudjetti on läheisessä yhteydessä sekä tulos- että rahoitusbudjetteihin. Lisäksi toimintokohtaisen budjetoinnin myötä saattaa yrityksessä ilmetä uusia välttämättömiä investointikohteita. Investointibudjetilla on siis vahva yhteys sekä yrityksen kokonaisvaltaiseen strategiseen suunnitteluun että toiminnollaiseen operatiiviseen suunnitteluun.<sup>116</sup>

### 3.2.2 Tulosityksikön pääbudjetit

Tulosityksikön tulosbudjettia voidaan pitää eri osabudjettien koontilaskelmana. Siitä käy yhteenvedonomaaisesti selville ne toimenpiteet ja tulokset, joita tulosityksikön johto pitää tarpeellisenä asetettujen tulostavoitteiden saavuttamiseksi.<sup>117</sup>

Kuten aikaisemmin on jo todettu, edellyttää tarkoituksenmukainen budjetointi tulosityksikön budjettitavoitteiden asettamista jo ennen varsinaisen budjetointiprosessin alkua. Näin saadaan ennakoidulle tulosbudjetille vertailuperusta.<sup>118</sup>

Rakenteeltaan tulosbudjetti voi noudattaa kirjanpidon tuloslaskelmakaaviota. Tulosbudjetti aloitetaan myyntibudjetin osoittamasta liikevaihdosta ja edetään tuloslaskelmakaaviossa aina nettovoittoon asti, jolloin myös korot ja verot voidaan ottaa huomioon.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup>Arwidi - Samuelson, ss.253-254

<sup>116</sup>Arwidi - Samuelson, s.255

<sup>117</sup>Ratia, s.33

<sup>118</sup>Riistama - Jyrkkiö, s.358

<sup>119</sup>Ratia, s.33



Useimmissa yrityksissä rahoitus hoidetaan kuitenkin keskitetysti ja tämän vuoksi korkojen ja verojen huomioiminen tulosityksikkötasolla ei ole tarkoituksenmukaista.<sup>120</sup>

Laskettaessa tunnuslukuja yrityksen tulosbudjetin avulla on muistettava käyttää samaa laskentatapaa millä esim. tuotteita tai tuoteryhmiä arvostetaan budjetointi periodin aikana. Jos esim. varaston arvostus tapahtuu yrityksessä FIFO-menetelmän ( first-in - first-out ) mukaan, on budjetoidessa pystyttävä kustannukset kohdistamaan myydyille tuotteille tämän periaatteen mukaisesti, jotta varaston määrittäminen ja tuloksenlaskenta ovat yhdenmukaisia keskenään.<sup>121</sup>

Rahoitusbudjetti on koontilaskelma eri osabudjettien rahoituksellisista osista. Sen tehtävänä on selvittää yrityksen rahavarojen riittävyys ja sitä kautta mahdollinen lisälainan tarve kunkin tarkkailujakson aikana. Näin rahoitusbudjetti antaa johdolle mahdollisuuden suunnitella lisärahoituksen tarvetta hyvissä ajoin.<sup>122</sup>

Rahoitusbudjetissa otetaan huomioon myös rahoitustapahtumista johtuvat maksut, kuten pääoman saanti ja palautukset sekä voitonjako. Riistama - Jyrkkiön mukaan rahoitusbudjetin tehtävät ovat seuraavat:

- Selvittää budjettikauden aikana sattuvat kassaan- ja kassastamaksut sekä niiden keskinäinen riippuvuus
- mahdollistaa kaikkien saatavissa olevien alennusten hyväksikäyttö
- välttää tarpeettomat korko- ym.menot vähentämällä tilapäisten luottojen otto minimiin
- varautua budjettikaudella erääntyvien sitoumusten ja niiden korkojen maksamiseen
- selvittää investointeihin käytettävissä olevan pääoman määrä.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup>Virtanen, s.49

<sup>121</sup>Arwidi - Samuelson, ss.261-262

<sup>122</sup>Jääskeläinen, s.178

Ratia, s.33

<sup>123</sup>Riistama - Jyrkkiö, s.358

Siirrettäessä yrityksen kiinteitä menoja rahoitusbudjettiin tulisi nämä menot periaatteessa jakaa kolmeen erään. Ensiksi kiinteistä kustannuksista tulee erottaa poistot (jos nämä on budjetoitu kiinteisiin kustannuksiin), joista ei aiheudu kassatapahtumia. Toiseksi tulee eritellä sellaiset kassamenot, jotka aiheuttavat kustannukset, jotka realisoituvat saman budjetointikauden aikana ja kolmanneksi eritellään budjetointikauden lopussa tilivelaksi jäävät kiinteät kustannukset eli kustannukset, jotka maksetaan seuraavalla budjetointikaudella. Käytännössä jos yrityksen toiminta jatkuu vuodesta toiseen suurin piirtein samanlaisena, eikä maksutavoissa tapahdu suuria heilahteluita, voidaan olettaa, että sama määrä kiinteitä kustannuksia siirtyy maksettavaksi kaudesta toiseen.<sup>124</sup>

Rahoitusbudjetti voidaan laatia seuraava kaavan mukaisesti:<sup>125</sup>

$$AK + KT - KM - VLku - VLko + ULno - ULku - ULko = LK$$

AK = Alkukassa

KT = Kassatulot

KM = Kassamenot

VLku = vanhan lainan kuoletukset

VLko = vanhan lainan korot

ULno = uuden lainan nostot

ULku = uuden lainan kuoletukset

ULko = uuden lainan korot

LK = Loppukassa

Alkukassana on aloittavan tasetilin ilmoittama alkukassa. Kassatulot ovat pääosin myynnistä saatavia tuloja ja kassamenojen summa puolestaan osoittaa kuinka paljon yritys käyttää rahaa juoksevaan toimintaan ja investointeihin. Kassamenoissa ovat mukana myös mm. osingot ja ennakkoerot. Tästä yhtälöstä kun vähennetään vanhojen lainojen kuoletukset ja korot niin saadaan selville uuden lainan tarve. Uutta lainaa otettaessa on laskelmiin otettava huomioon

---

<sup>124</sup>Jääskeläinen, s. 163

<sup>125</sup>Jääskeläinen, s.179



budjetointikauden aikana tapahtuvat uuden lainan lyhennykset ja koron maksut. Useimmiten loppukassalle on määritelty yrityksessä jokin tavoite, johon kassanhallinnalla pyritään.<sup>126</sup>

Rahoitusbudjetti antaa mahdollisuuden yrityksen kassaylijäämien sijoittamisen suunnitteluun etukäteen. Yrityksen maksuvalmiuden ollessa kunnossa voidaan myös kaikki saatavissa olevat alennukset hyödyntää. Vastaavasti jos rahoitusbudjetti näyttää rahoitusaliijäämää pystytään tähänkin varautumaan etukäteen ja kartoittamaan lisärahoitusmahdollisuudet ja niiden kustannukset.<sup>127</sup> Rahoitusbudjetin pääasiallinen tehtävä on varmistaa yrityksen maksuvalmius yrityksen toiminnan jokaisena hetkenä. Tästä syystä rahoitusbudjettia ei voida laatia ainoastaan koko budjettikautta silmällä pitäen, vaan budjettikausi on jaettava lyhyempiin ajanjaksoihin, jotta vuoden sisällä esiintyvä lisärahoituksen tarve ei peity.<sup>128</sup>

Tasebudjetti toimii tavallaan yrityksen toiminnan testaajana. Määritelmän mukaan tasebudjetista saadaan tulosbudjetin tulos kun lasketaan yhteen tasebudjetin varojen ja velkojen muutos. Yrityksen käyttöomaisuuden pohjana on aloittavan taseen mukainen käyttöomaisuus. Tähän lisätään budjetointikauden aikana toteutettaviksi aiotut investoinnit ja saadusta summasta vähennetään käyttöomaisuuden myynnistä saatavat tulot sekä käyttöomaisuudesta tehtävät suunnitelman mukaiset poistot. Lainojen kohdalla on otettava huomioon niistä suoritettavat lyhennykset ja kuoletukset. Tulosbudjetin osoittama tulos lisätään oman pääoman lisäykseksi. Tasebudjetti osoittaa yrityksen varat budjettikauden lopussa sekä rahoituslähteet, joilla varat on rahoitettu. Tasebudjettia käytetään yrityksen budjettikauden toiminnasta johtuneen pääomarakenteen ja maksuvalmiuden tunnuslukujen laskemiseen.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup>Jääskeläinen, s.179

<sup>127</sup>Drury, s.454

<sup>128</sup>Jääskeläinen, s.178

<sup>129</sup>Arwidi - Samuelson, s.265

### 3.3 Budjetointiprosessi

Budjetointijärjestelmä luo puitteet budjetointiprosessille. Budjetointiprosessissa tarkastellaan yrityksen eri toimintoja ja vuorovaikutussuhteita, joiden tuloksena budjetti syntyy ja sitä, miten budjetteja hyödynnetään yrityksessä. Budjetointiprosessia voidaan tarkastella paitsi päätöksentekoprosessina myös hallinnollisena aikatauluihin sidottuna prosessina.<sup>130</sup>

Oleellista budjetointiprosessin toimivuuden kannalta on, että työnjako budjetointia suorittavien kesken on selkeä. Tämä siksi, että sekä informaation että resurssien hankintaa ja niiden käyttöä budjetoinnin yhteydessä ohjaavat budjetointiin osallistuvat henkilöt. Tärkeä rooli budjetointijärjestelmän kannalta on yrityksen budjetointiyksiköllä, budjettipäälliköllä, yritysjohdolla, mahdollisella budjettikomitealla, budjetoijilla sekä muilla budjetoinnin kanssa välillisesti tekemisissä olevilla henkilöillä. Tärkeä rooli on myös automaattisen tietojenkäsittelyn käytöllä budjetoinnin apuna. Tarkastelemalla tätä yksityiskohtaisesti määriteltyä roolijakoa on mahdollista selvittää budjetointijärjestelmän rakennetta ja sen puitteissa tapahtuvaa budjetointiprosessia.<sup>131</sup>

Monissa yrityksissä budjetointiyksikkö ja budjettipäällikkö vastaavat keskitetysti yrityksen budjetoinnista. Budjetointia koskevien ohjeiden, budjettipohjien, lähtötietojen ja aikataulujen tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Yrityksen löydettyä itselleen sopivan budjetointikäytännön, edellä mainitut ohjeet, pohjat ja aikataulut tulisi säilyttää vuosittain mahdollisimman samanlaisina, jotta budjetoijilla olisi mahdollisuus keskittyä asiakysymyksiin muutoseikkojen sijaan. Budjetoinnin lähtötietojen sisällöstä vastaa yrityksen ylin johto, vaikka yhteenvedon tiedoista usein tekee budjettipäällikkö.<sup>132</sup>

Budjetoinnin onnistumiselle on ensisijaisen tärkeää, että sillä on yritysjohton ja vastuunalaisten budjetoijien ehdoton tuki. Heidän

---

<sup>130</sup>Widebäck, s.14

<sup>131</sup>Samuelson 1973, ss.45-47

<sup>132</sup>Bergstrand - Olve, ss.47-48



tehtäväänään on "myydä" budjetti koko henkilökunnalle.<sup>133</sup> Yrityksen johto hyväksyy lopulliset budjetit. Monissa suurissa yrityksissä tämä tapahtuu erillisen budjettikomitean kautta. Budjettikomitea koostuu toimitusjohtajasta ja muusta yritysjohdosta sisältäen yksiköiden ylimmän johdon. Komitean tehtävänä on koordinoida eri yksiköiden budjetit koko yrityksen etua silmällä pitäen.<sup>134</sup>

Budjetoijilla tarkoitetaan niitä yrityksen työntekijöitä, jotka laativat ja käyttävät budjetteja. Budjetoijat ovat yleensä yksiköiden johtajia, joilla on läheiset yhteydet yrityksen operatiiviseen toimintaan. Budjettien laadinta muodostaa vain pienen osan heidän tehtävistään.<sup>135</sup> Budjetoijien työtä rajaavat olennaisesti olemassa olevat resurssit, ylemmän hierarkiatason suunnitelmat, yritysjohton antamat ohjeet sekä sidonnaisuus edellisellä suunnittelukaudella toimeenpantuihin ratkaisuihin.<sup>136</sup>

Budjetoijien lisäksi yrityksen muut työntekijät ovat myös tekemisissä budjettien laadinnan kanssa, vaikkakin epäsuorasti. Budjetoijat usein jakavat budjetin laadintatyötä oman yksikkönsä muille työntekijöille saadakseen mahdollisimman tarkkaa ja oikeaa tietoa. Näin ollen yksikön muilla työntekijöillä on myös vaikutusmahdollisuuksia yrityksen budjetointiin ilman, että he ovat suoranaisesti vastuussa sen laadinnasta ja läpiviemisestä. Laajan osallistumisen katsotaan yleisesti parantavan budjettien laatua sekä yrityksen työntekijöiden motivaatiota ja tietämystä toiminnan taloudellisista ehdoista.<sup>137</sup> Lisäksi tavoitteiden asettaminen organisaation alemmille tasoille pakottaa positiivisessa hengessä työntekijät yhteistyöhön ja toimintojen koordinointiin.<sup>138</sup>

Tietokoneiden käyttö budjetoinnin apuna helpottaa budjettien kokoamista ja uusien budjettikierrosten laskentatyötä. Lisäksi se

---

<sup>133</sup>Ratia, s.30

<sup>134</sup>Bergstrand - Olve, ss.48-49

<sup>135</sup>Samuelson 1973, s.46

<sup>136</sup>Alaluusua, s.29

<sup>137</sup>Bergstrand - Olve, ss.49-50

<sup>138</sup>Ratia, s.30

edesauttaa budjetoinnin yhteydessä tehtävien vaihtoehtolaskelmien tekoa.<sup>139</sup>

Budjetointiprosessin toimivuus edellyttää yritykseltä riittävää tietojenkeräämisjärjestelmää. Lähtökohtana budjettitietojen keräämiselle on se, että kirjanpidon tilikartta on sovellettavissa budjetointijärjestelmään. Tältä pohjalta yrityksen laskentatoimen tulisi mahdollisuuksien mukaan tuottaa budjetoinnin näkökulmasta tarkoituksenmukaisia ja helposti käsiteltäviä raportteja, erillisselvityksiä, tilastoja ja muuta materiaalia. Yrityksessä tulisi olla myös hyvä valmius yrityksen ulkopuolisten tietolähteiden hyväksikäyttöön, jotta saataisiin mahdollisimman hyvät lähtötiedot budjetointia varten.<sup>140</sup>

Sekä budjetointijärjestelmä että budjetointiprosessi muotoutuvat viimekädessä kunkin yrityksen ominaispiirteiden mukaan. Tämän lisäksi budjetointijärjestelmä ja sen puitteissa tapahtuva budjetointiprosessi ovat sidoksissa toisiinsa, joten muutos toisessa vaikuttaa aina myös toiseen. Myös oikean budjetointimenetelmän valinnalla on oleellinen merkitys budjetointiprosessiin sekä sen toimivuuteen.<sup>141</sup>

### 3.3.1 Budjetointiprosessin vaiheet

Suunnittelutoiminta kaikilla suunnitteluhierarkian tasoilla, strategia-, tavoite- ja budjettisuunnittelu tasoilla, muodostaa toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Tämä suunnittelutoimintakokonaisuus voidaan yhdistää toisinaan myös yhdeksi prosessikuvaukseksi. Ylempien hierarkiatasojen, strategia- ja tavoitesuunnittelu tasojen, suunnitteluprosessit poikkeavat kuitenkin siinä määrin budjetointiprosessista, että erillinen prosessitarkastelu on paikallaan. Budjetointiprosessin yhteydessä on kuitenkin varmistuttava siitä, että

---

<sup>139</sup>Samuelson 1973, s.46

<sup>140</sup>Ratia, s.30

<sup>141</sup>Bergstrand 1981, ss.9-12



budjetointiprosessi etenee ylempien hierarkiatasojen suunnitteluprosessien puitteissa.<sup>142</sup>

Widebäckin mukaan budjetointiprosessi koostuu kolmesta vaiheesta. Nämä vaiheet ovat budjettisuunnittelu, budjettiohjaus ja budjettivalvonta. Ensimmäinen tapahtuu ennen budjettiperiodin alkua, toinen budjettiperiodin aikana ja kolmas budjettiperiodin jälkeen. Budjetin rooli eri vaiheissa vaihtelee; suunnitteluvaiheessa se toimii tavoitteet ilmaisevana toimintasuunnitelmana, ohjausvaiheessa yrityksen toimintojen ohjaajana ja valvontavaiheessa taas vertailukohteena toteutumaan nähden. Yhdessä nämä kolme budjetointiprosessin vaihetta muodostavat yrityksen budjetointikierron.<sup>143</sup>

Widebäckin vaihejakoa on arvosteltu yksipuoliseksi ja keinotekoiseksi. Voidaan nimittäin katsoa, että Widebäckin omaksi vaiheekseen erottama budjettiohjaus on osittain budjettisuunnittelua ja -valvontaa ja osittain yrityksen muuta toimintaa, jota ei voida katsoa kuuluvaksi budjetointiprosessiin. Bergstrand ja Samuelson korostavat budjetointiprosessin sisältämiä toimintoja, suunnittelua ja analysointia. Heidän mukaansa ennen budjettiperiodin alkua tapahtuu lähinnä budjettisuunnittelua. Budjettiperiodin aikana taas suoritetaan budjettivalvontaa, joka voidaan jakaa analysointi- ja suunnittelutekijöihin. Budjettiperiodin jälkeen keskitytään pääasiallisesti analysointiin, josta saatavia tuloksia käytetään seuraavan budjettiperiodin budjettisuunnittelun pohjana. Budjetointiprosessi koostuu tämän jaon mukaan siis suunnittelu- ja analysointitoiminnoista, joiden avulla yritykselle pyritään luomaan mahdollisimman hyvä budjetti, toteuttamaan sen vaatimat toiminnot ja luomaan sen avulla hyvä perusta seuraavan kauden budjetointia varten.<sup>144</sup>

Budjetin laadintaprosessin osuus korostuu käsiteltäessä budjetointiprosessia suunnittelu- ja analyysitoimintojen kannalta.

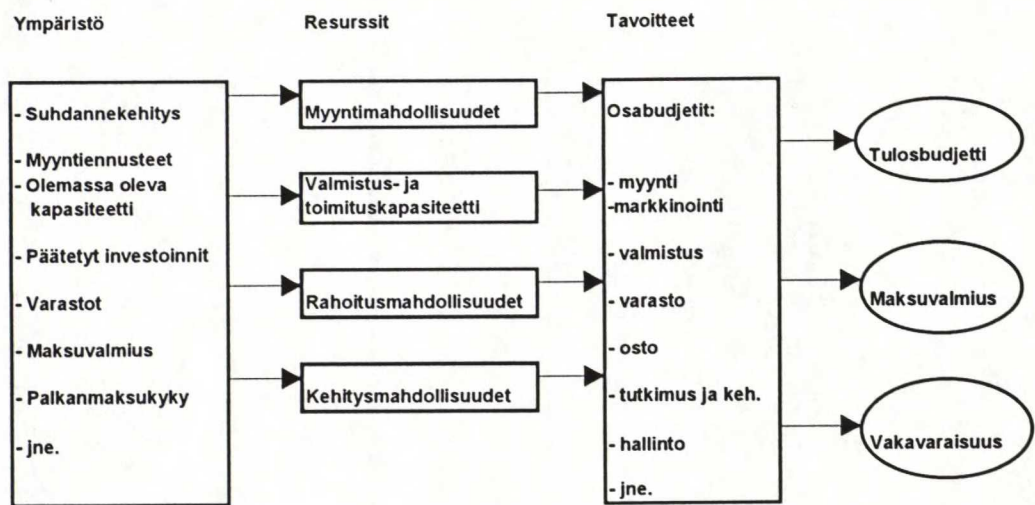
<sup>142</sup>Anthony, ss.92-93

<sup>143</sup>Widebäck, ss.14-15

<sup>144</sup>Bergstrand 1973, ss.22-23

Budjetin laadintaprosessi käsittää nimenomaan sen prosessin, jonka tuloksena budjetti syntyy. Budjetointiprosessin valvontavaihe edesauttaa kuitenkin omalta osaltaan budjetin laadintaprosessin läpivientiä.<sup>145</sup> Yleisesti ottaen voidaan todeta koko budjetointiprosessin alkavan tavoitteiden asettamisesta, joka useimmiten suoritetaan analyysin perusteella, sekä varsinaisen budjetin laadinnan niinikään päättyvän tavoitteiden asettamiseen, joka toimii myöhemmin budjettivalvonnan ja siihen liittyvien toimenpiteiden perustana.<sup>146</sup>

Budjetin laadinnan ja budjetointiprosessin kannalta yrityksen on selvitettävä oma asemansa ympäristöön nähden, omat toimintamahdollisuutensa ja se suunta, johon yritys jatkossa haluaisi toimintojansa muuttaa. Seuraava kuvio selvittää asiaa tarkemmin.<sup>147</sup>



Kuvio 4. Budjetointi yrityksen suunnanmääritysprosessina  
( Lähde: Bergstrand - Olve, 1986, s.16)

<sup>145</sup>Bergstrand, 1973, s.23  
<sup>146</sup>Arwidi - Samuelson, s.100  
<sup>147</sup>Bergstrand - Olve, s.16



Lähtökohtana budjetointiprosessille voidaan pitää yrityksen toimintaympäristön kartoittamista. Yrityksen tulisi siis selvittää sekä yrityksen ulko- että sisäpuolella budjettikauden aikana vaikuttavat tekijät. Tätä helpottaa jo ylemmillä suunnitteluhierarkian tasoilla tehty yritys-, ympäristö- ja kilpailija-analyysit, joiden kanssa lyhyen tähtäimen toimintaympäristöhavainnot on koordinoitava. Esimerkkitekijöinä voidaan mainita mm. suhdannekehitys, tuotemarkkinat ja tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaviivat.<sup>148</sup>

Toimintaympäristön kartoittamisen jälkeen prosessissa voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen ja selvittää omat toimintamahdollisuudet myös lyhyellä tähtäimellä. Pitkän tähtäimen toimintamahdollisuudet on selvitetty jo suunnitteluhierarkian ylemmillä tasoilla, strategia- ja tavoitesuunnittelutasolla. Tässäkin yhteydessä koordinointi lyhyen ja pitkän tähtäimen havaintojen välillä on tarpeen. Yrityksen toimintamahdollisuuksien selvittämiseksi on tunnettava budjetointikauden myyntimahdollisuudet, valmistus- ja toimituskapasiteetti, rahoitusmahdollisuudet ja sen rajoitteet sekä alan yleiset ja oman yrityksen kehitysmahdollisuudet.<sup>149</sup>

Edellä esitettyjen selvitysten pohjalta ja ylempien suunnitteluhierarkiatasojen asettamien päämäärien ja tavoitteiden puitteissa laaditaan yritykselle budjettikaudella toteutettaviksi tarkoitetut budjettitavoitteet.<sup>150</sup> Tällöin tulee siis varmistua siitä, että asetettavat budjettitavoitteet vastaavat ylemmän tason tavoitteita. Nämä budjettitavoitteet ilmaisevat reaali- ja/tai rahamääräisinä sen tilan johon budjetointikauden aikana pyritään ja antavat näin lopullisen kiinnkohdan budjettilaadinnalle. Budjettien laadinnassa tulee valittavat toimenpiteet ja tehtävät koordinoida siten, että eri toimintoja koskevat budjettitavoitteet saavutetaan. Koordinoitongelman vuoksi budjettien laadintavaiheessa tavoitteita tarkastetaan sekä tulosityksikkö

---

<sup>148</sup>Bergstrand - Olve, s.16

<sup>149</sup>Bergstrand - Olve, s.16

<sup>150</sup>Bergstrand - Olve, ss. 16-17

että koko yritystasolla. Koordinoinnin suorittavat tulosityksiköiden ja koko yrityksen johto.<sup>151</sup>

Osatavoitteet kirjataan vastuualueittain laadittaviin osabudjetteihin, jotka sittemmin kootaan yhteen kokoomabudjeteiksi. Näiden kokoomabudjettien avulla voidaan selvittää täyttyvätkö analyysin perusteella budjetinlaadinnalle ennalta asetetut tavoitteet ja rajoitukset. (kuvassa: Ympäristö, resurssit ja tavoitteet ) Mikäli asetettuja tulostavoitteita, rahoitusvalmiutta ja vakavaraisuutta ei saavuteta, on osabudjetit muokattava. Näin ollen budjetikierros on toisinaan toistettava useaankin otteeseen.<sup>152</sup>

Edelläkuvatusista ilmenevät selkeästi budjetointiprosessille tyypilliset analysointi- ja suunnittelutoiminnot. Nämä jatkuvat läpi budjetin toteusvaiheen ja valvontavaiheen. Budjetointiprosessin etenemistä voidaan myös kuvata organisaatiohierarkiassa ennalta laaditun aikataulun mukaisesti eteneväksi prosessiksi, johon kuuluu niin budjetin laadinta, toteutus kuin valvontakin ja johon osallistuvat omalla panoksellaan yritysjohto, budjettipäällikkö/osasto, budjetoijat sekä muut työntekijät.<sup>153</sup>

Tarkasteltaessa budjetointiprosessia organisaatiohierarkian kannalta, lähtökohtana voidaan pitää johdon analyysin pohjalta muotoutuvia budjetointiohjeita, joissa määritellään mm. tärkeimmät budjettimuuttujat. Nämä voivat olla joko tavoite-, ennuste- tai päätösmuuttujia. Budjetointiohjeet lähetetään edelleen budjetoijille budjetointilomakkeiden ja niiden täyttöä koskevien käytännön ohjeiden kanssa. Näiden ohjeiden mukaan budjetoijat, oman yksikkönsä päälliköt, laativat tarpeidensa mukaiset budjettiluonnokset yrityksen ja oman yksikkönsä tavoitteiden, mahdollisuuksien ja rajoitusten puitteista. Tämän jälkeen eri budjetit sovitetaan yhteen ja analysoidaan sekä kootaan yhteen budjettiehdotukseksi, joka lähetetään yrityksen johdolle koordinoitavaksi ja hyväksyttäväksi.

---

<sup>151</sup>Kyläkoski, 1990, ss. 45-46

<sup>152</sup>Bergstrand - Olve, ss.16-17

<sup>153</sup>Samuelson, 1973, s.49



Vahvistetun budjetin yritysjohto lähettää tiedoksi kaikille toteutuksesta vastaaville.<sup>154</sup>

Budjettikauden aikana vahvistetun budjetin toteutumista valvotaan. Tämä budjettivalvonta voidaan jakaa analysointi- ja suunnittelutoimintoihin. Budjettivalvonta voi olla joko epävirallista, jolloin budjettikaudella budjettivastuullinen on vastuussa budjetin toteutumisesta ja sen vaatimista toimenpiteistä, tai virallista, jolloin myös mahdollinen budjettipäällikkö ja yritysjohto analysoivat toteutumaa omalta osaltaan ja antavat toimenpide-ehtotuksia budjettivastuulliselle. Yrityksissä on useimmiten käytössä sekä epävirallista että virallista budjettivalvontaa; ensinmainittua periaatteessa jatkuvasti ja jälkimmäistä vaihtelevasti budjettikauden aikana sekä erityisesti budjettikauden päätyttyä. Budjettivalvonnan kautta saatu tieto on tärkeää lähtökohtatietoa valmisteltaessa seuraavan kauden budjetointiprosessia.<sup>155</sup>

Edellä budjetointiprosessit on esitetty vain pääpiirteittäin, sillä budjetointiprosessi muotoutuu jokaisessa yrityksessä yksilöllisesti. Pelkästään johdon budjetointiohjeiden edelleen lähettämistä edeltää usein joukko erilaisia virallisia ja epävirallisia neuvotteluja sekä sarja erilaisia analyyseja, jotta saadaan budjetoinnille mahdollisimman hyvät pohjatiedot. Lisäksi vuorovaikutus budjetoijien ja budjettipäällikön/osaston välillä on varsin kiinteä budjettiluonnoksia valmisteltaessa. Edelleen on huomioitava sekä budjetin laadinnan että valvonnan kannalta ne lukuisat epäviralliset yhteydenotot ja tietokanavat, joita prosessiin osallistuvat käyttävät hyväkseen. Edellisten lisäksi myös valittavalla budjetointimenetelmällä on vaikutusta budjetointiprosessin kulkuun.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup>Samuelson, 1973, ss.49-50  
sekä Bergstrand, 1973, s.23

<sup>155</sup>Samuelson, 1973, ss.49-51

<sup>156</sup>Samuelson, 1973, ss.48-51

### 3.3.2 Budjetointimenetelmät

Tehokkaan budjetoinnin edellytys on budjetin laadinnan ja siihen liittyvien informaatiovirtojen käsittelyn koordinointi. Yrityskohtaisten erojen vuoksi on kehitetty lukuisia erilaisia budjetointimenetelmiä, jotka eroavat toisistaan budjetin laadinnassa tapahtuvan roolijaon, toimintojen alkuunpanotason ja läpiviennin sekä budjetointikierrosten lukumäärän suhteen.<sup>157</sup>

Yleisimpiä budjetointimenetelmiä on neljä ja ne voidaan jakaa ns. suoriin menetelmiin ja muihin menetelmiin. Suorilla menetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, jotka on suhteellisen helppo toteuttaa yrityksessä ja niille on tunnusomaista, että budjetit on sidottu budjetin laadinnassa pääosin yhteen käsittelyyn. Suoria budjetointimenetelmiä kutsutaan build up ja break down -menetelmiksi ja ne etenevät nimiansä mukaisesti organisaatiossa joko alhaalta ylös tai ylhäältä alas. Muita menetelmiä ovat iteratiivinen menetelmä ja kombinaatiomenetelmä ja ne sisältävät ominaisuuksia sekä build up että break down -menetelmistä.<sup>158</sup>

Riistama ja Jyrkkiö käyttävät budjetointimenetelmistä termejä demokraattinen menetelmä ( build up ) ja autoritaarinen menetelmä ( break down ) sekä molempien edellä mainittujen parhaat puolet yhdistävästä menetelmästä termiä yhteistyömenetelmä.<sup>159</sup> Jatkossa käytetään kuitenkin ensinmainittuja termejä, sillä ne kuvaavat asiaa paremmin budjetointiprosessin kannalta.

Build up menetelmässä budjetti työstetään organisaatiossa suorassa linjassa alhaalta ylöspäin, kuten seuraavasta kuviosta käy ilmi. Budjetoijat laativat osabudjettiehdotuksensa yritysjohtolta tulleiden ohjeiden ja budjettimuuttujien pohjalta, jotka ovat eräänlaisia alatussignaaleja budjetoinnin aloittamiselle. Osabudjettiehdotusten laatimisen jälkeen budjettipäällikkö/osasto kokoaa osabudjetit yhdeksi

---

<sup>157</sup>Arwidi - Samuelson, s.137

<sup>158</sup>Bergstrand, 1981, ss.9-12

<sup>159</sup>Riistama - Jyrkkiö, s.359



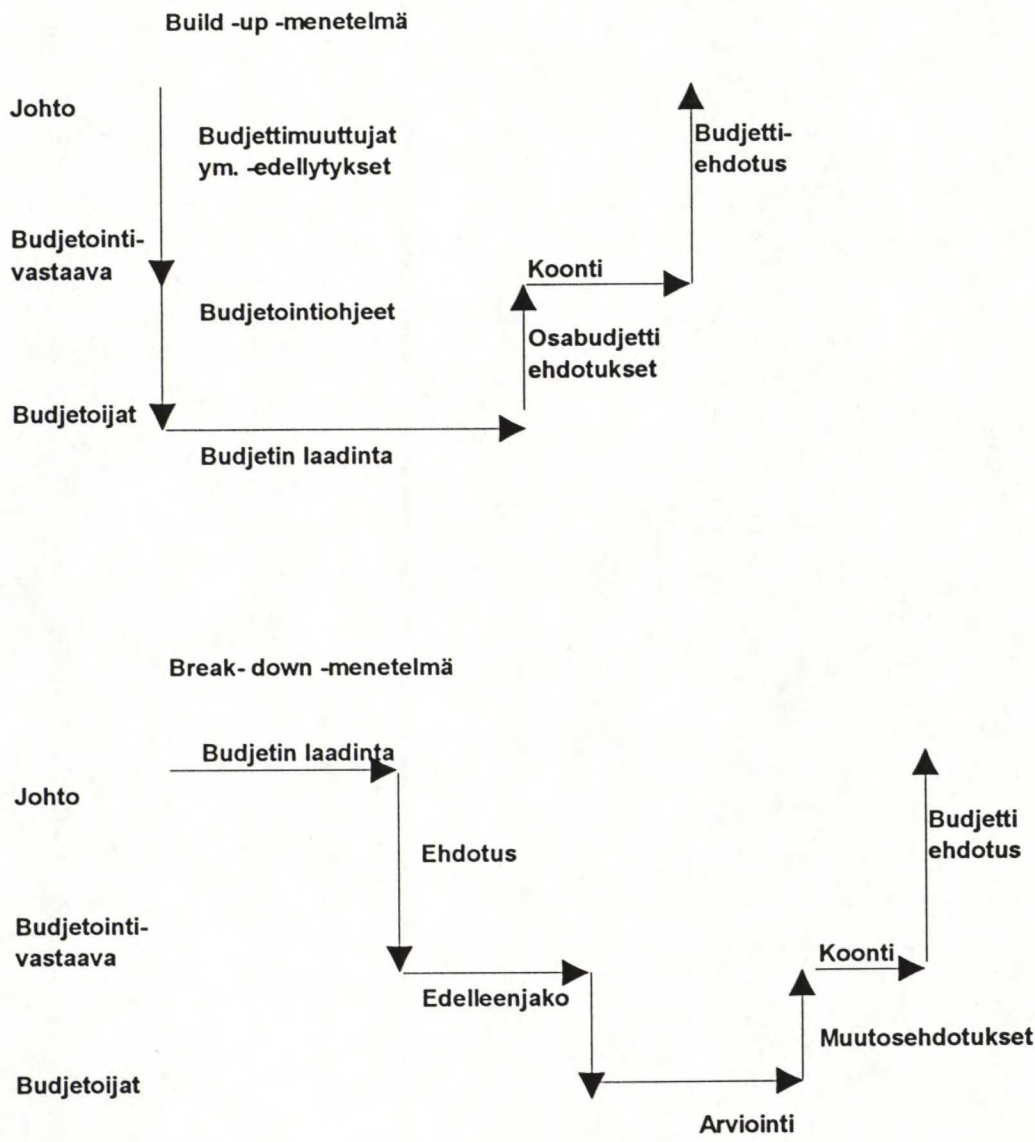
kokonaisuudeksi, budjettiehdotukseksi, jonka yritysjohto sitten hyväksyy sellaisenaan tai neuvoteltujen korjausten jälkeen.<sup>160</sup>

Build up menetelmän mukainen budjetin laadintaprosessi alkaa siis yrityksen alimmalta hierarkiatasolta ja rakentuu siitä ylöspäin koko yritystä kattaviksi budjeteiksi. Tämä vaatii tarkkaa koordinoitua eri toimintojen välillä. Apuna budjetoinnissa voidaan käyttää paitsi yrityksen ylempien suunnitteluhierarkiatasojen tuottamia strategia- ja tavoitesuunnitelmia myös budjettipäällikön/osaston mahdollisesti laatimaa esibudjettia, joka muuttumattomissa olosuhteissa perustuu edellisen budjettikauden toteuman ennusteeseen. Build up - budjetointimenetelmä sopii parhaiten suhteellisen irrallisista ja itsenäisistä yksiköistä koostuvan yrityksen budjetointiprosessiin.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup>Arwidi - Samuelson, s.138

<sup>161</sup>Bergstrand - Olve, s.32



Kuvio 5. Build-up ja Break-down budjetointimenetelmät  
( Lähde: Bergstrand - Olve, 1986, s.33)

Break down -menetelmässä puolestaan johto sekä budjettipäällikkö/osasto laativat budjettiehdotuksen ja jakavat sen sisältämät tavoitteet osastokohtaisiksi osatavoitteiksi. (ks. kuva ) Tämän jälkeen budjetoijat arvioivat kukin oman vastualueensa osatavoitteet ja -budjetit sekä tekevät mahdollisesti muutosehdotuksia.



Nämä välitetään johdolle, joka mahdollisten muutosten ja neuvottelujen jälkeen vahvistaa lopullisen budjetin.<sup>162</sup>

Break down budjetointimenetelmä ei ole kovin yleisesti käytössä, sillä se vaatii yritysjohdolta erittäin laaja-alaista asiantuntemusta kaikista yrityksen toiminnoista ja kykyä asettua yksikköjohtajien asemaan. Verrattuna edellä esitettyyn build up -menetelmään, on break down -menetelmä ehkä helpotöisempi yksikköjen kannalta, mutta se koetaan usein epädemokraattiseksi ja huonosti motivoivaksi alemmilla organisaatiotasolla. Näin ollen break down -menetelmä sopii parhaiten voimakkaan johtotoiminnan ympärille rakentuvien ja sitä hyödyntävien yritysten budjetointiprosessiin.<sup>163</sup>

Kiristynyt taloudellinen tilanne on johtanut budjetointi-ilmapiiirin kovenemiseen ja siihen, että vaatimukset eri yksiköiden välisen koordinoinnin lisäämiseksi ovat kasvaneet. Sen vuoksi onkin otettu käyttöön budjetointimenetelmät, joissa yhdistyy ominaisuuksia molemmista suorista budjetointimenetelmistä. Nämä ovat iteratiivinen budjetointimenetelmä ja kombinaatiomenetelmä.<sup>164</sup>

Iteratiivinen menetelmä sopii hyvin suuriin yrityksiin, joissa yritysjohdolla on vaikeuksia koko yrityksen kokonaiskuvan hahmottamisessa. Tämä merkitsee yleensä sitä, että yritysjohto luovuttaa aloitteen alemman tason budjetoijille ja budjetti muokataan monessa erässä budjetin laadinnan yhteydessä. Tämän jälkeen yritysjohto lausuu mielipiteensä budjetista ja tämä toimii sitten perustana budjetin jatkotoimenpiteille.<sup>165</sup> Iteratiivisen menetelmän mukainen budjetin laadinta on kuvattu tarkemmin seuraavassa kuviossa.

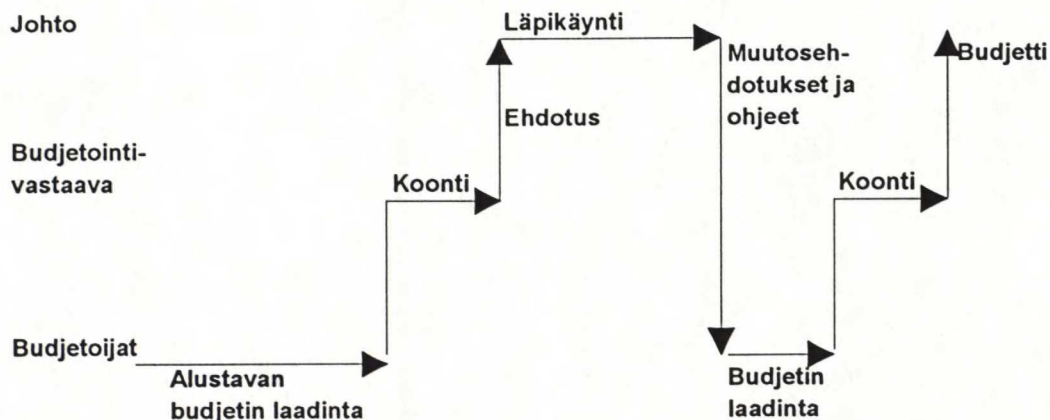
---

<sup>162</sup>Bergstrand - Olve, ss.32-33

<sup>163</sup>Arwidi - Samuelson, s.138

<sup>164</sup>Arwidi - Samuelson, ss.138-139

<sup>165</sup>Bergstrand, 1981, ss.9-12



Kuvio 6. Iteratiivinen budjetointimenetelmä  
(Lähde: Bergstrand - Olve, 1986, s.36)

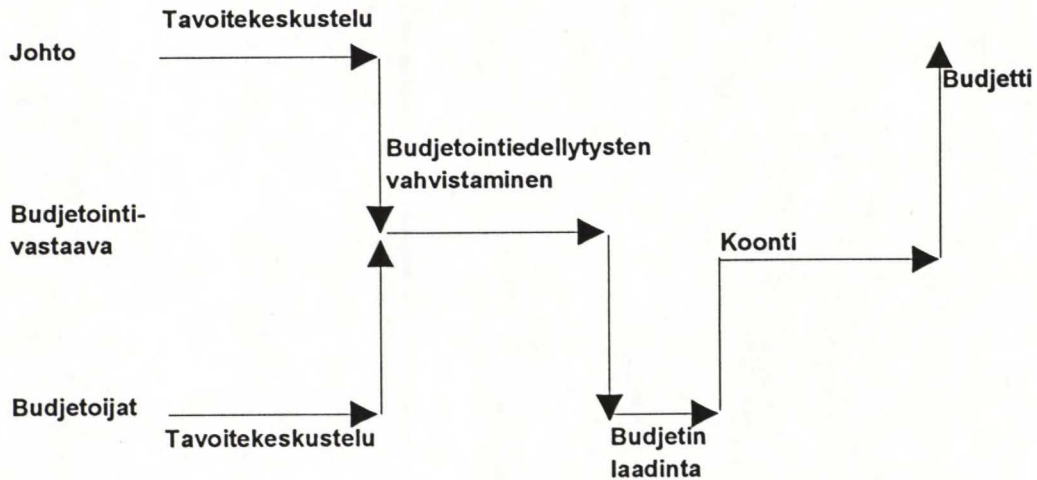
Iteratiivisen budjetointimenetelmän hyötynä voidaan nähdä lukuisten toistojen seurauksena tarkentunut budjetti-informaatio ja parantunut koordinaatio yrityksen eri osien välillä. Toisaalta iteratiivinen budjetointimenetelmä on huomattavasti työläämpi ja enemmän budjetointiresursseja vaativa kuin edellä esitellyt suorat menetelmät.<sup>166</sup>

Iteratiivisen budjetointimenetelmän vaatimat suuret resurssit ovatkin antaneet aiheen kombinaatiomenetelmän kehittämiseksi. Menetelmä käyttää sekä build up että break down -budjetointimenetelmien periaatteita ja se perustuu siihen, että yritysjohto ottaa aktiivisesti kantaa budjetointiprosessiin budjettilaadinnan alkuvaiheessa. Näin ollen budjettilaadinnan alkuvaiheessa toimitaan break down -menetelmän periaatteiden mukaisesti eli johto osallistuu budjetin tavoitteenasetteluun, budjettiraamien muotoiluun sekä keskusteluihin eri tasojen budjetoijien kanssa. Tästä siirrytään työskentelemään build up -menetelmän periaatteiden mukaisesti, jolloin budjetoijat laativat budjetit, jotka johto sitten lopullisesti hyväksyy. Näin toimien yritysjohdolla on mahdollisuus pitää budjettityöskentely kontrollissaan ja samalla säästää resursseja, joita iteratiivinen menetelmä vaatii

<sup>166</sup>Bergstrand - Olve, s.35



runsaasti.<sup>167</sup> Toisaalta kombinaatiomenetelmä vaatii johdolta todellista ja laaja-alaista paneutumista budjettilaadintaan, sillä ilman tätä menetelmän hyödyt jäävät rajoitetuiksi. Seuraavasta kuviosta käy ilmi kombinaatiomenetelmän mukainen budjettilaadinta.<sup>168</sup>



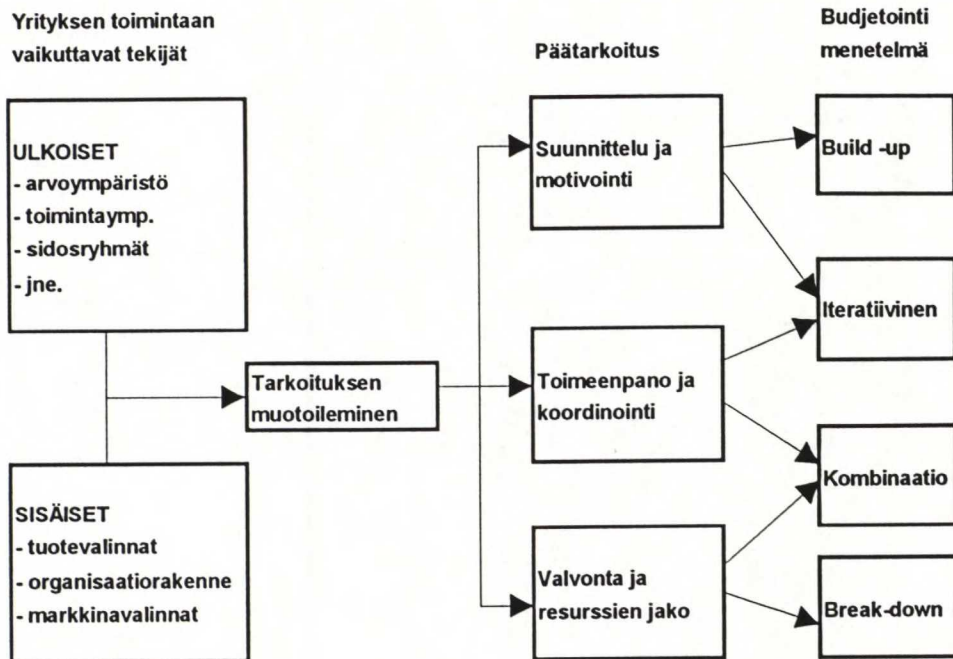
Kuvio 7. Budjetoinnin kombinaatiomenetelmä  
(Lähde: Bergstrand - Olve, 1986, s.36)

Budjetointimenetelmän valinta on aina tehtävä yrityskohtaisesti ottaen huomioon kunkin yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset olosuhteet sekä budjetoinnin tarkoitus kyseisessä yrityksessä. Yrityksen taloudellinen ohjausjärjestelmä kokonaisuutena on myös otettava huomioon sekä rajattava budjetoinnin tarkoitus johdonmukaiseksi osaksi tätä kokonaisuutta. Budjetoinnin edellytysten, tarkoituksen ja budjetointimenetelmän valinnan väliset suhteet ovat melko monimutkaiset. Jonkinlaisia suuntaviivoja budjetoinnin tarkoituksen ja budjetointimenetelmän valinnan välille voidaan kuitenkin vetää seuraavan kuvion avulla.<sup>169</sup>

<sup>167</sup>Bergstrand, 1981, ss.9-12

<sup>168</sup>Bergstrand - Olve, ss.36-37

<sup>169</sup>Bergstrand - Olve, ss.37-38



Kuvio 8. Budjetointimenetelmän riippuvuus yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä sekä budjetoinnin päätarkoituksesta  
(Lähde mukaellen: Bergstrand - Olve, 1986, s.38)

Mikäli budjettisuunnittelu halutaan nähdä yrityksessä motivoinnin, yhteishengen luonni ja suunnittelukiihokkeen antamisen apuvälineenä, tulee budjetointimenetelmäksi valita demokraattisena koettu build up -budjetointimenetelmä. Näin varmistetaan budjetoijien mahdollisuudet vaikuttaa suunnittelutyöhön, josta he tätä kautta tuntevat myös vastuuta. Suoran build up menetelmän lisäksi voidaan käyttää myös iteratiivista budjetointimenetelmää, jolloin koordinointi eri yksiköiden välillä paranee. Toisaalta tämä menetelmä on kuitenkin vaikeampi organisoida ja se vaatii budjetoijilta enemmän kypsyyttä budjettisuunnittelussa.<sup>170</sup>

<sup>170</sup>Bergstrand, 1981, ss.9-12



Yrityksen toimintaympäristön vaihdellessa nopeasti saattaa johdon laajempi osallistuminen budjetointiprosessiin tulla välttämättömäksi; niukat resurssit on jaettava yrityskokonaisuuden kannalta ensisijaisiin kohteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin kysymykseen tulee break down -budjetointimenetelmän periaatteiden käyttö joko suorana menetelmänä tai kombinaatiomenetelmänä. Ensin mainitun etuna voidaan katsoa olevan sen nopeus ja yksinkertaisuus, haittana puolestaan autoritaarisuus. Kombinaatiomenetelmä puolestaan mahdollistaa paremman koordinoinnin yritystasolla ja se säästää yrityksen resursseja pitkällä tähtäimellä. Toisaalta se vaatii yritykseltä suurempaa budjetointikokemusta ja -kypsyyttä, kuin suora break down -menetelmä.<sup>171</sup>

Budjettia on nopeiden ja suurten muutosten aikana muutettava usein. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että budjetointiprosessi olisi hukkaanheitettyä työtä, sillä suunnitelma jota on muutettava on aina parempi kuin ei suunnitelmaa ollenkaan. Lisäksi muutokset budjettiin, jossa eri tekijöiden keskinäiset riippuvuussuhteet on jo selvitetty, ovat huomattavasti helpompia tehdä, sillä tällöin voidaan heti arvioida mitä seurauksia muutos tietyssä kohden aiheuttaa muuhun budjettiin.<sup>172</sup>

---

<sup>171</sup>Bergstrand - Olve, s.38

<sup>172</sup>Bergstrand, 1981, ss.9-12

## 4. KOHDEYRITYS JA SEN SUUNNITTELUSYSTEEMI

### 4.1 Helsingin Citymarket ja sen asema Kesko konsernissa

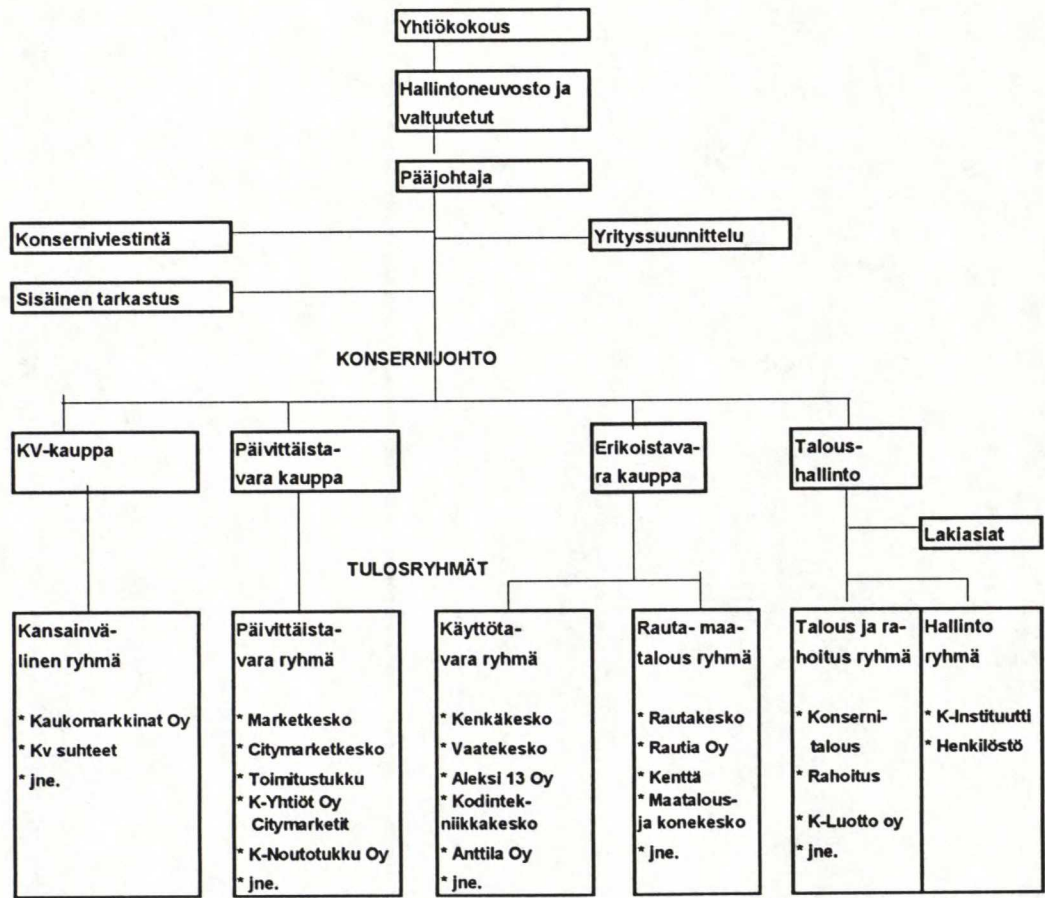
Helsingin Citymarket kuuluu K-Yhtiöt Oy:n omistamaan Citymarket tavaratalojen vähittäiskauppaketjuun. K-Yhtiöt Oy on Kesko Oy:n tytäryhtiö. Citymarket tavaratalojen toimintaa ja tavaraliikennettä Keskossa ohjaa Citymarketkesko. Citymarketkesko palvelee sekä itsenäisiä elintarvikekauppiaita että K-Yhtiöiden omistamaa käyttötavarapuolta tavarataloissa.

Kuvioissa 1 ja 2 on esitetty sekä Keskon että Citymarketkeskon organisaatiokaaviot. Keskon organisaatiokaaviosta nähdään, että koko Kesko-organisaatio on jaettu neljään konsernijohtoiseen ryhmään, jotka puolestaan jakautuvat kuuteen eri tulosryhmään.

Tulosryhmät on muodostettu konsernin eri osien samankaltaisista ja samalla tavara-alalla toimivista yksiköistä sekä itsenäisistä tytäryhtiöistä. Sekä Citymarketkesko että K-Yhtiöt Oy Citymarketit sijoittuvat Keskon tulosryhmistä päivittäistavararyhmän alle.

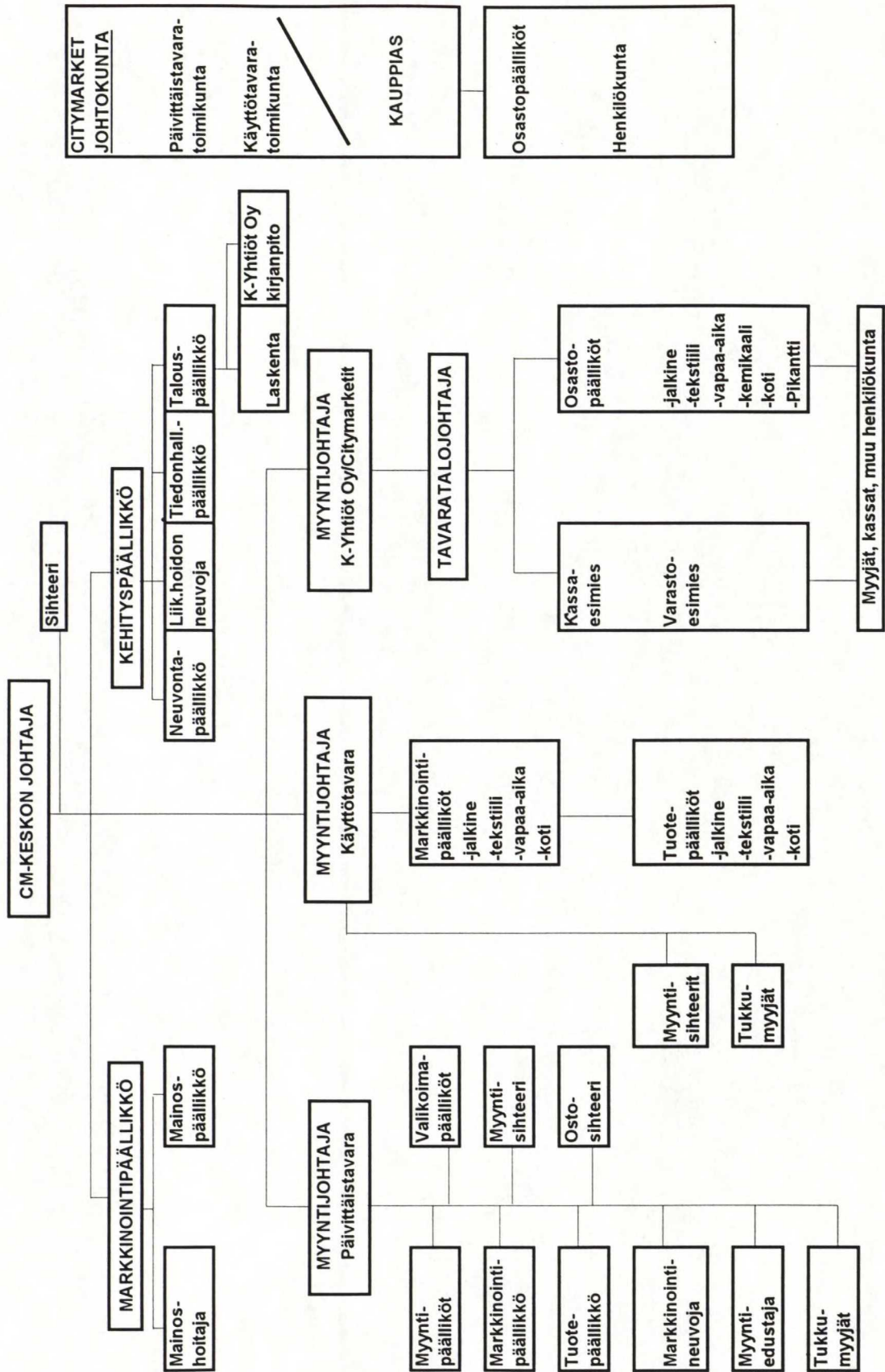


Kuvio 1: KESKON ORGANISAATIOKAAVIO



Citymarketkeskon organisaatiokaavio selventää K-Yhtiöt Oy Citymerketin ja tavaratalojen sijoittumista koko organisaatiossa. Citymarketkeskon toiminta on jaettu kolmeen myyntialueeseen. Nämä ovat päivittäistavara, käyttötavara ja K-Yhtiöt Oy Citymarketit. Päivittäistavarapuoli keskittyy lähinnä elintarvikepuolen tuotteisiin, mutta myös kemikalio ja henkilökohtaisen hygienian tuotteet kuuluvat tämän toiminnan alle. Käyttötavarapuolella taas hoidetaan jalkineen, tekstiilin, vapaa-ajan ja kodin osastojen tuotteet. Tavaratalot toimivat K-Yhtiöt Oy Citymerketin alla ja ne hankkivat tuotteensa päivittäis- ja käyttötavarapuolelta. Suomessa on tällä hetkellä 38 Citymarket tavarataloa, joista viisi on kokonaan itsenäisen kauppiaan vetämiä

Kuvio 2: CITYMARKETKESKON ORGANISAATIO





Citymarket tavaratalot (lukuun ottamatta viittä kauppiasvetoista tavarataloa) on käytännössä jaettu kahteen eri yritykseen; elintarvikepuolta hoitaa yksityinen K-kauppias, joka on myös Keskon osakkeenomistaja ja käyttötavarapuolesta huolehtii K-Yhtiöt Oy Citymarketit. Molemmilla yrityksillä on omat osastonsa ja henkilökuntansa, joiden toiminnasta ja kustannuksista yritykset huolehtivat itsenäisesti, kuitenkin niin, että esim. kassalinjan, vartioiden ja kiinteistön kunnossapidon kulut jaetaan tietyin perustein (esim. myynnin suhteessa) kauppiaan ja käyttötavarapuolen kesken.

Citymarketkeskon organisaatiokaaviosta nähdään, että elintarvikekauppias toimii itsenäisesti omana organisaationaan kuitenkin niin, että elintarvikepuoli on läheisessä yhteistyössä Citymarketkeskon kanssa. Kaikki K-kauppiat kuuluvat automaattisesti K-Kauppiasliittoon, jonka puitteissa toimii myös K-Päivittäistavarakauppiasyhdistys Ry. Sen toimielimiin kuuluu mm. Citymarketjohtokunta sekä päivittäis- ja käyttötavaratoimikunnat, joissa istuu elintarvikepuolen Citymarketkauppiaita. Näiden elinten kautta elintarvikekauppiat vaikuttavat Citymarketkeskon päivittäistavarapuolen toimintaan. Tässä työssä tarkastelu rajataan kuitenkin tavaratalon käyttötavarapuoleen.

Helsingin Citymarket perustettiin vuonna 1977 Itäkeskukseen. Tavarataloon tehtiin liiketyyppiuudistus vuonna 1995 osana koko K-Ryhmän (Lähikaupat, Marketit, Supermarketit ja Citymarketit) suurta liiketyyppiuudistusta. Kuten muissakin Citymarketeissa, myös Helsingissä toimii elintarvikekauppiaina yksityinen K-Kauppias. Helsingin Citymarketissa elintarvikekauppaa hoitaa Ruokajätti Kalevi Sivonen Oy.

Helsingin Citymarketin markkina-alueella kotitalouksien määrä on noin 150.000 ja asiakkaita tavaratalossa kävi vuonna 1996 noin 2.5 miljoonaa. K-Yhtiöiden puolella Helsingin Citymarket on myynniltään suurin ja laskettaessa Citymarkettien kokonaismyyntiä (elintarvike- ja käyttötavarapuoli) sijoittuu Helsingin Citymarket myynnillään melko

korkealle. Myymälä on avoinna arkipäivisin klo 9.00 - 21.00 sekä lauantaisin klo 8.00 - 18.00.

Helsingin Citymarketin kokonaisbruttopinta-ala on noin 16.000 neliömetriä. Pinta-ala on jaettu Ruokajätin ja käyttötavarapuolen seitsemän osaston kesken. Käyttötavarapuolen osastot ovat: jalkine, tekstiili, vapaa-aika, kemikalio, koti ja kahvila/ravintola Pikantti sekä jakamaton (tulosta tuottamaton) osasto, joka sisältää kassalinjan, neuvonnan sekä myymälän etutilat (kassalinjan jälkeen). Henkilökunnan määrä koko tavaratalossa on vajaa 200. Kukin osasto on tavaratalon näkökulmasta katsottuna oma tulosityksikkönsä, jolla on omat tuotonsa ja kulunsa ja siten myös omat budjettinsa. Kunkin osaston osastopäällikkö on tulostavasti osastonsa toiminnasta.

Jalkineosaston myyntipinta-ala on 914 neliömetriä. Osastolla on tällä hetkellä vt.osastopäällikkö sekä viisi kokoaikaista ja yksi osa-aikainen myyjä. Osaston tuotevalikoimaan kuuluu miesten, naisten ja lasten kengät sekä laukut ja nahkatarvikkeet.

Tekstiiliosaston myyntipinta-ala on 1.915 neliömetriä, ja se onkin Citymarket-ketjun suurin tekstiiliosasto. Osastolla on kymmenen myyjää, esimiesharjoittelija sekä osastopäällikkö. Tuotevalikoimassa on miesten, naisten ja lasten sisä- ja ulkovaatetus sekä alus- ja yöasut.

Vapaa-ajan osaston myyntipinta-ala on 934 neliömetriä. Henkilökuntaan kuuluu osastopäällikkö, osaston kakkonen sekä viisi kokoaikaista myyjää. Osaston tuotevalikoima on laaja; siihen kuuluu mm. merkkitekstiilejä ja -jalkineita sisä- ja ulkoliikuntaan, erilaisia harjoitus- ja apuvälineitä, kodinelektroniikkaa, viihdeäänitteitä, työvälineitä, autotarvikkeita sekä puutarhakalusteita.

Kemikalio-osaston myyntipinta-ala on 850 neliömetriä. Osastolla on osastopäällikkö ja viisi myyjää. Tuotevalikoimaan kuuluu mm. henkilökohtaisen hygienian tuotteet, kodinpaperit, vaipat, kemikalio-



tuotteet sekä pesuaineet. Osaston myynti on vahvasti päivittäistavaratuotteisiin painottunutta.

Kodin osastolla myyntipinta-alaa on 1.204 neliömetriä. Osastolla on osastopäällikkö sekä seitsemän myyjää. Tuotevalikoimassa on mm. kodintekstiilejä, muovitarvikkeita, keittiötarvikkeita, koulu- ja askartelutarvikkeita, leluja sekä kirjoja.

Kahvila/ravintola Pikantti on nykymuodossaan rakennettu vuonna 1988. Pikantin myyntipinta-ala on noin 500 neliömetriä, ja henkilökuntana siellä on osastopäällikkö, kokki sekä neljä myyjää. Pikantti on lounasruokapaikka ja ruoan osuus myynnistä onkin noin 90%. Ruoan lisäksi tuotevalikoimaan kuuluu virvokkeet, kahvi, erilaiset kahvileivät sekä jälkiruoat.

## 4.2 Citymarkettien hierarkinen suunnittelusysteemi

Citymarket tavaratalojen, kuten muidenkin Keskon osien, suunnitteluprosessi alkaa joka vuosi tehtävistä pitkän tähtäyksen suunnitelmista. Tämä suunnittelukierros ajoittuu alkuvuoteen, ja siinä käydään läpi yrityksen päämäärät, kilpailutilanne sekä suunnitellaan toimintoja tuleville vuosille. Vuosittain täsmennetään suunnitelmat parille seuraavalle vuodelle ja tehdään alustavia suunnitelmia pidemmällä tähtäimellä. Tämä suunnittelukierros rajoittuu yritysjohtoon ylimpiin tasoihin ja on siis osa konsernin strategia- ja tavoitesuunnittelua.

Citymarket tavaratalojen osalta tämä suunnittelu toteutetaan K-Yhtiöissä. Tavoitesuunnittelu on Kesko konsernissa jatkuva prosessi. Liitteessä 1 oleva koko K-Ryhmää sitova uusi johtamismalli toimii viitekehyksenä koko suunnitteluprosessille. Budjetointi sijoittuu tässä viitekehyksessä loppuvuoteen loka- marraskuulle. Kuviosta käy ilmi suunnitteluprosessin kulku vuoden aikana sekä siinä käsiteltävät asiat.

Citymarketkeskon päämäärät tuleville vuosille ovat samat kuin Keskon hallituksen asettamat koko K-Ryhmää koskevat päämäärät. Näitä päämääriä tukevat Citymarketkeskon omat toimintasuunnitelmat. K-Yhtiöiden toimintasuunnitelmat puolestaan perustuvat Citymarketkeskon toimintasuunnitelmille ja ovat siten pohjana tavaratalokohtaisille (tässä tapauksessa Helsingin Citymarketin) toimintasuunnitelmille.

Tuleville vuosille Citymarketkeskossa on kirjattu päämäärinä mm.:

- saavuttaa tyytyväisemmät asiakkaat ja lisätä kanta-asiakkuutta
- tarjota asiakkaille parhaat kaupat, tuotteet ja palvelut
- kasvattaa myyntiä sekä parantaa tehokkuutta, toiminnan laatua ja taloudellista tulosta

Citymarketkeskon toimintasuunnitelmissa, joista tavaratalot johtavat omat suunnitelmansa, on keskeiseksi tavoitteeksi nimetty asiakastyytyväisyyden selkeä parantaminen, asiakkaiden odotusten



tunteminen sekä niihin vastaaminen. Myös kanta-asiakasmarkkinointiin kiinnitetään erityistä huomiota.

Markkinointiviestinnässä taas painopiste siirtyy kohti merkki- ja ketjumainontaa. Tämä edellyttää tavarataloilta markkinointiviestinnän suunnitteluprosessin kehittämistä sekä markkinointipanosten optimaalista käyttöä. Lisäksi pyritään myynnin lisäämiseen kaikilla tavara-aloilla kuluttajan tarpeisiin perustuvalla aktiivisella markkinoinnilla.

Tiukalla kustannusten ja pääomien hallinnalla sekä aktiivisella myynnin kehittämisellä taas pyritään merkittävään tulostason parantamiseen. Myös entisestään tiivistynyt yhteistyö elintarvikekauppiaiden kanssa tukee myönteistä tuloskehitystä.

Muun muassa edellä esitetyillä toimintasuunnitelmilla pyritään saavuttamaan asetetut päämäärät. Toimintasuunnitelmista johdetaan suunnitelmat seuraavalle vuodelle, jotka ovat perustana tavaratalon budjettisuunnittelulle.

### **4.3 Budjettisuunnitteluun vaikuttavat tekijät**

Citymarketkeskossa budjettisuunnittelu aloitetaan määrittelemällä tietyt esim. myynninkehitystavoitteet toimintasuunnitelmiin perustuen koko tavarataloketjulle. Tavarataloille lähetetään budjetointiohjeistus, jossa kerrotaan Citymarketkeskon päämäärät ja kehitystavoitteet seuraavalle vuodelle. Lisäksi ohjeistus sisältää tietoa eri tavara-aloja (mm. jalkine, tekstiili) koskevista näkymistä sekä yleisistä kulutukseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä tiedot on summattu yhteen K-Ryhmän sisällä siten, että tiedot on koottu niistä paikoista ja niiltä ihmisiltä, joilla on ko. alasta parasta tietoa; jalkine tavara-alan tulevaisuuden näkymistä saadaan tietoa tuotelinjan markkinointipäälliköltä ja Kenkäkeskosta, yleisestä kulutusmuutoksesta tietää taas Keskon tutkimusosasto jne.

Budjetointiohjeistus sisältää siis tietoa ulkoisista suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä, mutta myös joistain Keskon sisäisistä tekijöistä, kuten esim. liiketyypin uudistuksen vaikutuksista. Seuraavassa käsitellään tarkemmin sekä ulkoisia että sisäisiä budjettisuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä. Tiedot perustuvat sekä budjettiohjeistuksen antamiin tietoihin että Helsingin Citymarketin osastopäälliköiden haastatteluihin.

#### 4.3.1 Ulkoiset tekijät

Tavarataloille toimitetun budjetointiohjeistuksen mukana on Keskon tutkimusyksikön tuottama yhteenveto Suomen taloudellisista näkymistä budjetoitavalle vuodelle. Budjettisuunnitteluun vaikuttavaa tietoa saadaan mm. yksityisen kulutuksen muutoksesta, tulopoliittisista työehtosopimuksista sekä teollisuuden ja viennin kehityksestä eli muutoksista yrityksen arvoympäristössä (ks. s.56). Näistä taloudellisista näkymistä saadaan tietää mm. kysynnän odotettu lisääntyminen, jonka Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ja Valtiovarainministeriö vuosittain arvioivat. Tästä kysynnän kasvusta Citymarketkesko arvioi tavarataloille niin sanotun myynnin vähimmäiskehitystavoitteen, joka on saavutettavissa.

Eräs ulkoinen budjettisuunnitteluun vaikuttava tekijä, joka on budjettiohjeistuksessa mainittu, on kauppojen sunnuntaiaukiolojen lisääntyminen. Vuotta 1997 budjetoitaessa ei vielä tiedetty hyväksytäänkö esitys eduskunnassa, mutta budjettisuunnittelussa sunnuntaiaukiolot otettiin osittain huomioon.

Paikkakuntaakohtaisesti osastopäälliköt / tavaratalon johtaja arvioivat lisäksi omaan toimintaansa vaikuttavat ulkoiset tekijät. Näitä ovat mm. vallitseva kilpailutilanne, muutokset asiakasrakenteessa, markkina-alueen asukasmäärissä ja henkilöstössä sekä vallitsevat trendit. Näitä tavaratalon toimintaympäristössä ja sidosryhmissä tapahtuvia muutoksia arvioitaessa on osastopäälliköillä ja tavaratalojohtajalla paras tuntemus paikkakuntansa tilanteesta.



#### 4.3.2 Sisäiset tekijät

Sisäisenä budjettisuunnitteluun vaikuttavana tekijänä voidaan pitää jo aikaisemmin mainittua liiketyypin uudistusta. Sen tuomat vaikutukset on arvioitu Citymarketkeskossa, ja budjetointiohjeistuksessa on annettu uudistettujen ja tänä vuonna uudistettavien tavaratalojen kohdalta raamit, joihin näiden talojen myynnin kehitystavoitteen tulisi osua. Budjetointiohjeistuksessa on myös annettu tietoa suunnitteilla olevista sopimuksista (esim. lehti- ja painotalojen kanssa), joilla on omat vaikutuksensa budjettisuunnitteluun ja sitä kautta budjetoitaviin markkoihin.

Tavaratalon budjettisuunnitteluun vaikuttava sisäinen tekijä on myös organisaation rakenne ja koko (ks. s. 17 ja 56). Citymarket tavaratalot ovat K-Yhtiöt Oy Citymarketin tulosityksiköitä, joita johtavat tavaratalojohtajat. Budjetointi K-Yhtiöt Oy Citymarketissa tapahtuu pääsääntöisesti alhaalta ylöspäin eli osastopäälliköiltä tavaratalojohtajalle ja tätä kautta keskushallintoon (K-Yhtiöt Oy Citymarketit), jossa budjetit kootaan ketju- ja tuotelinjatasoisesti. Tämä vertikaalinen eriytyminen edellyttää budjettisuunnittelulta selkeitä tavoitteita sekä yritysjohtolta rakentavaa ja myönteistä suhtautumista budjetointiin ja budjettisuunnitteluun.

Tavarataloissa osastopäälliköt ja tavaratalojohtaja määrittelevät ne sisäiset tekijät, joilla on vaikutusta budjettikauden suunnitteluun. Kukin osastopäällikkö tuntee oman osastonsa vahvuudet ja heikkoudet ja pystyy siten suunnittelemaan tuote- ja tuotemäärävalikoimansa niiden mukaisesti. Viime kädessä tuote- ja tuotemäärävalikoimia koskevat perusvalinnat perustuvat asiakkaiden tarpeisiin; mikä merkitsee sitä, että osastopäälliköiden on tunnettava oma asiakaskuntansa ja heidän tarpeensa riittävän hyvin.

Budjettisuunnittelussa osastopäälliköillä on apuna myös tuotelinjojen markkinointipäälliköiltä saatavat tiedot myynnin painopistealueista seuraavalle vuodelle. Esimerkiksi jos vapaa-ajan osastolla merkkitekstiilien ja -jalkineiden painoarvo lisääntyy, tietää

osastopäällikkö ottaa asian budjetoidessaan huomioon sekä osastot tuoteryhmätasolla. Ketjutoiminta rajoittaa tuotevalikoimaa joiltain osin niin, että tiettyjä ketjun mainonnassa olevia tuotteita on oltava ketjutasoisesti valikoimissa, vaikka niiden menekki paikkakunnalla ei olisikaan suuri. Tähänkin pyritään hyvällä suunnittelulla löytämään tyydyttävä ratkaisu.

Eräs tärkeä budjettisuunnitteluun vaikuttava sisäinen tekijä on osaston varastonkuntoisuus sekä varastotilanne yleensä. Oman varaston tunteminen ja sen huomioon ottaminen jo budjetteja suunniteltaessa on erittäin tärkeää. Oman varaston tunteminen vähentää ylivarastojen muodostumisen riskiä ja on tärkeää myös ostojen suunnittelun kannalta. Muita budjettisuunnitteluun vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat mm. mahdolliset myymälä uudistukset, budjettipalkkiot, ketjutoiminnan kehitys sekä parantunut osto- ja tukkuhinnoittelu. Näiden lisäksi budjettisuunnitteluun vaikuttaa osaltaan myös tavaratalon taloudellinen tilanne.



## 5. KOHDEYRITYKSEN BUDJETOINTI

### 5.1 Budjetoinnin tehtävät

Helsingin Citymarketissa laadittava vuosibudjetti on numeerinen toimintasuunnitelma tulevalle toimintavuodelle, ja se rakentuu tähdäten kannattavaan toimintaan. Budjetti toimii myös koordinoinnin ja suunnittelun apuvälineenä koko yrityksessä. Budjetoinnilla tähdätään toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseen, joita ovat ennen kaikkea myynnin maksimointi sekä kulujen mininointi ja hallinta.

Osastopäälliköiden mukaan budjetointi tarjoaa osastolle/yritykselle mahdollisuuden asettaa järjestelmällisesti toimintatavoitteita, motivoida toimintaa sekä arvioida saavutettuja tuloksia. Samalla budjetointi itsessään auttaa osastoja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Budjetoinnin avulla kauden suunnitelmapoikkeamiin on helpompi reagoida, ja näin ollen korjaavat toimenpiteet saadaan heti käynnistettyä.

Yritystasolla budjetoinnin tehtävänä on myös osoittaa tietyt vastuualueet, toimia seuranta- ja valvontavälineenä toimintoja arvioitaessa sekä oikeuttaa rahan käyttöä. Tavaratalo- ja yritysjohdolle budjetointi toimii myös informaation lähteenä ja tätä käytetään apuna suunniteltaessa tulevaisuuden toimintoja.

Budjetoinnin hyväksikäyttö parantaa yrityksen valmiutta sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämän lisäksi budjettivalvonnalla voidaan paljastaa toiminnan heikot kohdat sekä auttaa säilyttämään yrityksen / osaston toimintaedellytykset.

## 5.2 Budjetointijärjestelmä

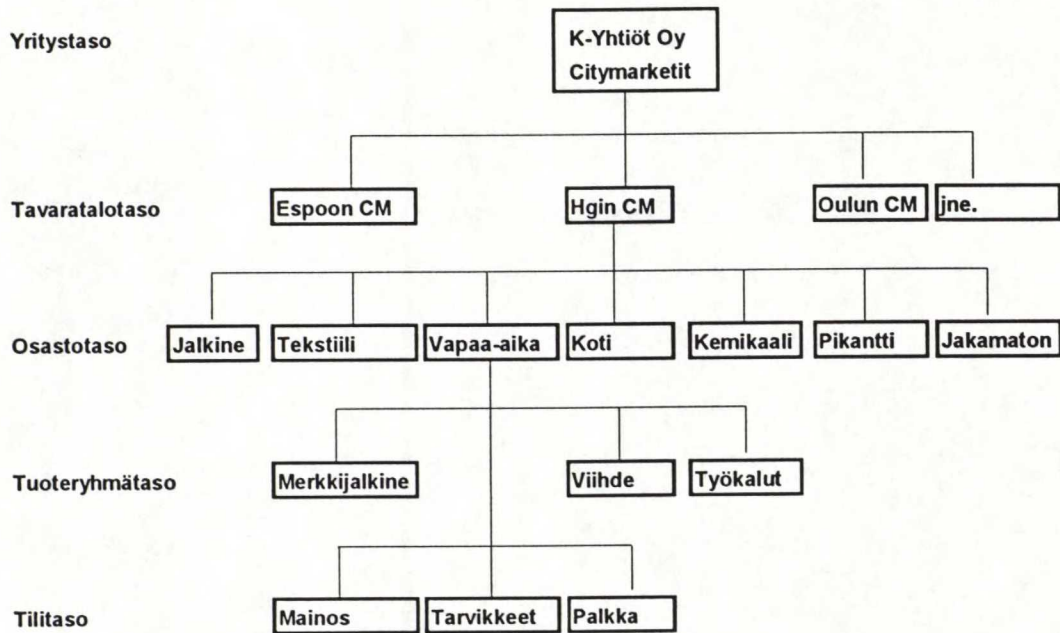
Helsingin Citymarketissa budjetoidaan osasto- ja tavaratalotasolla. Osastotasolla budjettirungossa pienintä yksikköä edustavat kirjanpidon tilit, joille tuotot ja kustannukset budjetoidaan. Osastopäälliköt budjetoivat ensin koko osastotasoisesti, ja kun tämä budjetti on saatu hyväksytyksi, pilkotaan osaston budjetti aina tuoteryhmätasolle asti.

Osastotasoisista budjeteista tavaratalon johtaja kokoaa koko tavaratalotasoiset budjetit. Näistä tavaratalo- ja osastokohtaisista budjeteista kootaan K-Yhtiöissä koko Citymarket-ketjutasoiset budjetit sekä Citymarketkeskossa eri tuotelinjojen budjetit ( eli jalkine, tekstiili, vapaa-aika, jne.).

Seuraavassa kuviossa on esitetty K-Yhtiöt Oy Citymarketin sekä tavaratalon budjettirunko. Kuviossa tavaratalotasoa vastaa tulosityksikkötasoa K-Yhtiöt Oy Citymarketin kannalta katsottuna ja osastotasoa taas puolestaan on tavaratalon tulosityksikkö. Jokaisella osastolla on tavaratalon kirjanpidossa määritetty oma kustannuspaikkatunnus, jota tilikohtaisesti käytetään. Tavaraostot ja myynnit taas jakautuvat tuoteryhmittäin omille osastoilleen. Näin syntyy hierarkinen järjestelmä kirjanpidon tilien ja tuoteryhmien kautta koko osaston, tavaratalon ja koko ketjutasoiseen budjettiin. Kuviosta on selvyiden vuoksi jätetty pois Citymarketkeskon käyttötavarapuolen osuus ( ks. organisaatiokaavio s. 60 ), jossa tuotelinjakohtaiset ( jalkine, tekstiili jne.) budjetit kootaan ketjutasoisesti yhteen.



Kuvio 3: CITYMARKETTIENTIEN BUDJETTIRUNKO



Apuna budjetoinnissa osastopäälliköillä ja tavaratalojohtajalla on K-Yhtiöt Oy Citymarketista saatu budjetointiohjeistus. Tuotelinjojen markkinointipäälliköiltä on lisäksi tullut tuoteryhmäkohtainen ohjeistus, jonka avulla osastopäälliköt voivat jakaa osastonsa budjetit tuoteryhmätasolle.

Budjetointiohjeistus on rakenteeltaan hyvin samanlainen vuodesta toiseen; siinä tarkastellaan kunkin tuotelinjan kehitystä sekä omia tavoitteita (esim. liiketyypin uudistuksen rakennemuutoksen vaikutukset). Myynninkehitykset ovat vuosittain hyvinkin erilaisia eri tuotelinjoilla ja ohjeistuksen tarkoituksena onkin saattaa tietoon tulevat kehityssuunnat, sillä tarkoitus on, että kaikki toimenpiteet (ostot, markkinointi) mitoitetaan budjetoitavien lukujen mukaisiksi.

Helsingin Citymarketissa laadittavat osastotasoniset budjetit ovat: myynti-, tulos-, palkka-, mainos-, osto- ja varastobudjetti sekä koulutussuunnitelma. Tulusbudjetti tehdään tuloslaskelman muotoon noudattaen tuloslaskelman tilejä. Tämän lisäksi tavaratalon johtaja

laatii tavaratalotasoisesti investointibudjetin. Rahoitusbudjetti laaditaan K-Yhtiöissä tavaratalo- ja ketjutasoisesti. Tavaratalon johtajalla on vastuu siitä, että osastojen budjeteista tulee realistisia ja keskenään sopeutettuja.

### 5.3 Budjetointiprosessi

Budjettitavoitteet muodostetaan tavaratalossa K-Yhtiöiden strategia- ja tavoitesuunnittelutasojen kyseistä vuotta koskevista tavoitteista. Budjetit laaditaan kuukausikohtaisesti osastoittain, tileittäin ja tavaratalotasolle kooten. Budjettikauden pituus on yksi vuosi. Budjetointi etenee vuosittain budjetointiohjeessa määritellyn aikataulun mukaisesti sekä siinä annettuja tietoja hyväksikäyttäen.

Tavaratalon atk-järjestelmät ovat tärkeitä työkaluja budjettisuunnittelussa, budjetin toimeenpanossa ja valvonnassa. Citymarketeissa järjestelmiä hyödynnetään eri tavoin ja eri yhteyksissä; esimerkiksi kassajärjestelmää tiedon keruussa ja raportoinnissa. Tavaratalojärjestelmästä saadaan tietoa sekä koko yrityksestä, osastosta että yksittäisestä tuoteryhmästä, päivä, viikko, kuukausi tai muulla tavoin rajattuna. Lisäksi tietoa saadaan myös yksittäisistä tuotteista. Tätä tietoa käytetään sekä budjettisuunnittelun että budjettivalvonnan apuvälineenä. Citymarkettavaratalojen atk-ohjelmat on vartavasten räätälöity niiden käyttöön.

Tavarataloilla on valmiit budjetointiohjelmat, joihin budjetoijat (eli osastopäälliköt ja tavaratalojohtaja) syöttävät budjetoidut luvut ja näistä järjestelmä laskee budjetit valmiiksi. Budjetointiohjelmat päivitetään K-Yhtiöt Oy Citymarketin toimesta.

Varsinaista budjetointiprosessia edeltää syyskuun lopussa tavaratalojohtajien tekemä tulosennuste loppuvuodelle elokuun tuloksen pohjalta, joka sitten esitetään keskushallinnolle. Keskushallinto haarukoi näistä ennusteista ylilyönnit pois ja keskustelee ennusteesta vielä tavaratalon johtajan kanssa. Tämä ennuste on osittain pohjana budjetoitaessa seuraavaa vuotta.



Varsinainen budjetointi alkaa lokakuun alussa investointibudjetin laatimisella. Tavaratalon johtaja budjetoi seuraavan vuoden kalusto/kaluste hankinnat ja hyväksyttää ne sitten keskushallinossa. Investointibudjetteihin tulee hyvin harvoin muutoksia.

Budjetointiohjeistus lähtee tavaratalon johtajalle ja osastopäälliköille lokakuun alussa. Tämän jälkeen taloilla on noin kaksi- kolme viikkoa aikaa tehdä omat budjettinsa. Budjetointiohjeistuksen saapumisen jälkeen tavaratalojohtaja ja osastopäälliköt pitävät palaverin, jossa tavaratalojohtaja selventää tulevan vuoden tavoitteet ja asettaa raamit eri osastoille, joilla koko tavaratalon tavoitteisiin päästään.

Budjetointi alkaa osastotasolla tehtävän myynnin ja katteen määrittämisellä. Osastopäälliköt laativat oman osastonsa tulosbudjetit ottaen huomioon budjetointiohjeistuksen sisältämät tiedot mm. myynnin kehityksestä sekä tuoteryhmien myynnin painotuksesta ajatellen tulevan kauden markkinointisuunnitelmaa. Osastopäälliköt käyvät budjetointiprosessin alkuvaiheessa läpi seuraavat toiminnot :

- Myyntiennusteen laatiminen
- Alustavan myynti- ja katetuottobudjetin laatiminen
- Osto- ja varastobudjetin laatiminen edellisen perusteella
- Tulostavoitteen määrittäminen
- Alustavien kiinteiden kustannusten budjettien laatiminen
- Katetuottotavoitteen laatiminen

Prosessi jatkuu osastopäällikön ja tavaratalojohtajan keskinäisellä budjettikeskustelulla. Osastopäällikkö esittelee johtajalle osastonsa alustavan myynti- ja tulosbudjetin tuottojen ja kulujen osalta. Tämän jälkeen budjetteihin tehdään vielä talon sisällä esitetyt korjaukset, minkä jälkeen tavaratalojohtaja kokoaa osastojen budjetit yhteen ja laatii koko tavaratalotasaisen myynti- ja tulosbudjetin.

Budjetoinnin tässä vaiheessa tavaratalojohtaja laatii myös jakamattoman osaston budjetit. Jakamattomaan osastoon kuuluvat kassalinja, neuvonta, kärrypoijat ja omat vahtimestarit. Pääosin laadittava budjetti koostuu jakamattoman osaston aiheuttamista kuluista, mutta tiettyjä tuottojakin (esim. veikkaustuotot)

jakamattomalta osastolta kertyy. Budjettien kokoamisen jälkeen tavaratalojohtaja laatii uuden kuluvaan vuote koskevan tulosenusteen, johon hän vertaa asetettuja tavoitteita.

Lokakuun lopussa tavaratalojohtajat kokoontuvat keskushallintoon budjettihaastatteluihin. Näissä keskusteluissa käydään läpi laadittu ennuste loppuvuodelle, edellisen tilikauden toteutumat sekä laadittu budjettiehdotus. Mukana keskusteluissa ovat tavaratalojohtaja, keskushallinnon talous- ja myyntipäällikkö sekä Citymarketkeskon johtaja.

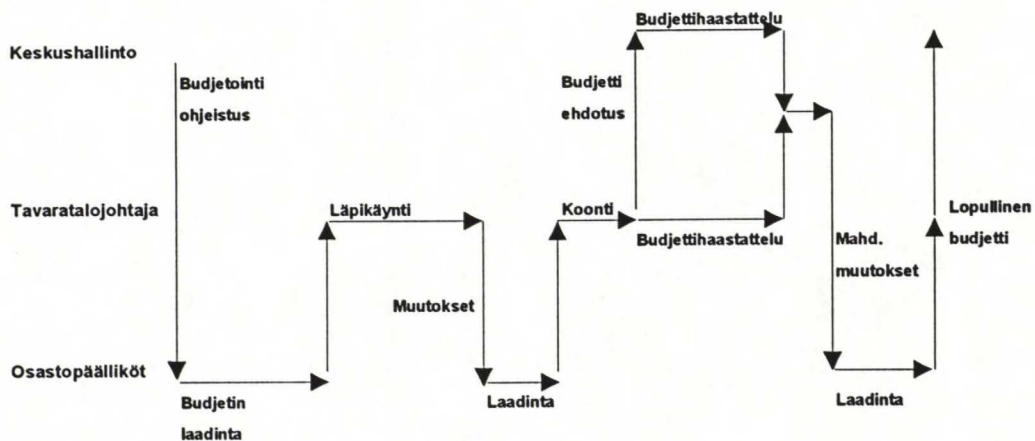
Keskushallinnossa on jo ennen näitä keskusteluja laadittu budjettiraameja odotettavissa olevista budjeteista loppuvuoden ennusteiden ja edellisen vuoden toteutumien pohjalta. Näin myös keskushallinnolla on jo ennen budjettiehdotusten näkemistä käsitys budjetoiduista tavoitteista ja raameista, joiden mukaan tavaratalojen tulisi budjetoida. Haastattelussa keskustellaan mahdollisista muutoksista sekä niiden perusteista. Haastattelun tarkoituksena on kehittää budjetointia yhdessä sekä saada muutoksista mielekkäitä ja kaikkia osapuolia tyydyttäviä.

Keskushallinnossa käytyjen keskustelujen jälkeen hyväksytyt budjetit palautuvat osastoille ja niihin tehdään tarvittavat tarkennukset ja korjaukset tavaratalojohtajan johdolla. Varsinainen budjettikierrös on päättynyt, ja kukin osasto suorittaa vielä osastokohtaisen hienojaon eli jakaa oman budjettinsa aina tuoteryhmätasolle saakka. Myyntibudjetti hajoitetaan jopa päivätasolle saakka, muut kuukausittain. Lopullinen budjetti on valmiina marraskuun alussa.

Alla oleva kuvio kuvaa Helsingin Citymarketin budjetointimenetelmää. Käytettävä menetelmä on pääperiaatteissaan build-up -periaatteen mukainen. Siinä päävastuu budjetoinnista on osastopäälliköillä ja budjetointi tapahtuu alhaalta ylöspäin. Johdon rooli budjetoinnin alkuvaiheessa on vähäinen. Käytetty menetelmä omaa myös tiettyjä piirteitä iteratiivisesta menetelmästä (ks. kuvio 6, s. 50). Budjetin laadinnan jälkeen käytävä muutostentekoprosessi tavaratalon sisällä on iteratiivisen menetelmän toistokierrösten kaltainen.



Kuvio 4: HELSINGIN CITYMARKETIN BUDJETOINTIMENETELMÄ



Nykyinen menetelmä on ollut Citymarketeissa käytössä suhteellisen kauan. Tiedyt elementit, kuten budjettihaastattelu budjettikierroksen lopussa, ovat tulleet mukaan vasta viime vuosina. Helsingin Citymarketin osastopäälliköillä teetetyssä kyselyssä kävi ilmi, että nykyiseen menetelmään ollaan jokseenkin tyytyväisiä.

Osastopäälliköiden oma rooli budjetoitaessa on merkittävä, vaikka annettuja tekijöitä on joskus paljonkin. Positiivisena pidettiin sitä, että omat ratkaisut pystytään hyvin perusteltuina kuitenkin viemään läpi. Kyselyssä menetelmän hyväksi puoliksi mainittiin myös tiedon kulun täsmentyminen prosessin aikana ja säästyvä työmäärä atk-järjestelmien käyttöönoton myötä.

Keskushallinnossa budjetointiprosessi jatkuu valvonnalla. Vuoden vaihteen jälkeen analysoidaan laaditun loppuvuoden ennusteen ja toteutumien eroja. Analyysissä nähdään, missä kohdissa tavarataloittain ja koko ketjun kannalta ennusteet ovat heittäneet.

Loppuvuoden ennustaminen ei ole helppoa, sillä myynnillisesti vuoden tärkein kuukausi eli joulukuu on ennustetta tehtäessä vielä elämättä. Esimerkkinä voidaan todeta, että ketjutasoisesti vuoden 1996

käyttötavarapuolen myyntimarkoista prosentuaalisesti suurin osa tuli joulumyynnistä. Vuosi vuodelta ennusteet ovat kuitenkin lähentyneet toteutumia osaamisen ja kokemuksen lisääntyessä, mutta joitain odottamattomia muutoksia esim. mainosrahojen suhteen saattaa kuitenkin tulla. Tällaiset muutokset näkyvät kuitenkin läpi ketjun ja budjettierot ovat tältä osin samansuuntaisia kaikilla taloilla.

Laadittuja budjetteja ei enää alkuvuodesta kuitenkaan muuteta, vaikka ennusteet, joihin budjetit on osittain perustettu, heittäisivätkin. Myyntiä seurataan toteutumien mukaan, ja virallisen budjetin ohella keskushallinnossa ja sitä kautta tavaratalossa seurataan budjettipoikkeamia hyvinkin tarkasti. Vuoden vaihteen jälkeen tehdään tarkistus kuluvan vuoden myynti/tuottotavoitteiden osalta, kun toteutuneet varastot ovat tiedossa.

Myyntiarvioita pidetään yllä vuoden aikana, poiketen mahdollisesti virallisesti budjetoidusta tasosta. Jos vuoden budjetoidusta myyntitasosta ollaan jäämässä, päivitetään myyntiarviot kuukausittain esim. niin, että kun on saatu helmikuun toteutuneet luvut, päivitetään arviot maaliskuuksi ja verrataan arvioita budjetoitujen lukujen kanssa.

Tavaratalotasoisesti budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen eroja seurataan myyntiraportin muodossa päivittäin sekä kulupuolen osalta kuukausitasolla. Tavaratalojohtaja seuraa osastojen toimintaa ja jos huomattavia eroja budjetoituihin lukuihin syntyy, tulee osastopäällikön antaa asiasta lisäselvitys. Tämän pohjalta harkitaan korjaavia toimenpiteitä, jotta budjetoidut vuositavoitteet voitaisiin vielä saavuttaa ja tulevia toimintaedellytyksiä parantaa.

Budjetointiprosessi vaatii suhteellisen vähän resursseja sekä keskushallinnossa että tavaratalossa. Tavaratalossa budjetoijina toimivat osastopäälliköt sekä tietyiltä osin tavaratalojohtaja. Osastopäällikön rooli budjetoitaessa on merkittävä, sillä hän edustaa osastonsa tuotteiden menekien ja paikkakuntakohtaisen kilpailutilanteen parasta asiantuntemusta. Keskushallinnossa talouspäällikkö tekee raamit kulupuolen budjetoinnille ja tuotelinjojen



markkinointipäälliköt tekevät ohjeistuksen myynnin budjetoinnille. Työaikaa itse budjetointiin kuluu osastopäälliköiltä noin kolme työpäivää, koko prosessi kestää kaikkinsa noin kuukauden.

Budjetointiprosessi Citymarket-tavarataloissa on pidemmän aikaa ollut hyvin samanlainen. Tietojärjestelmien mukaan tulo on kuitenkin helpottanut ja nopeuttanut budjettien laadintaa ja varsinkin osastotasaisen hienojaon tekemistä. Lisäksi uudet tietojärjestelmät ovat mahdollistaneet laajemman ja tarkemman seurannan koko tavaratalotasolta aina tuoteryhmätasolle asti.

#### **5.4 Citymarketin tärkeimpien osabudjettien laadinta**

Tärkeimpiä osabudjetteja Citymarket tavaratalossa ovat myynti-, katetuotto-, osto- ja varasto-, tulos-, palkka-, mainonta- ja investointibudjetit. Lisäksi muille tuotoille ja muille kiinteille kuluille laaditaan myös omat budjettinsa. Rahoitus- ja tasebudjetti laaditaan pääsääntöisesti keskushallinnossa. Seuraavassa käsitellään yksityiskohtaisesti näiden budjettien laadintaa.

##### **5.4.1 Investointibudjetti**

Tavaratalojohtaja laatii investointibudjetin, joka pääasiassa koostuu uusittavista kalusteista ja kalustosta. Jos tavaratalossa on suunnitteilla Atk-laitteiden / ohjelmien uusiminen, saadaan tähän tarkoitukseen ohjeistus keskushallinnosta. Atk-järjestelmät ja koneet ovat nykyään tavarataloilla vuokralla, joten niitä ei huomioida investointibudjetissa. Investointibudjetti tehdään kuukausitasoisena, sillä se toimii pohjana arvioitaessa poistoja.

Budjetoinnin peruslähtökohtana on, että laskentakauden tulosta rasittavat poistot vain siltä ajanjaksolta, jonka kalusto on ollut käytössä. Investointibudjetteihin tehdään vain harvoin korjauksia, sillä tavaratalojohtajat tuntevat omat kaluste tarpeensa hyvin.

Liiketyyppi uudistuksen aikaan investointibudjetin laadintaan saatiin ohjeistusta keskushallinnosta.

#### **5.4.2 Myynti- ja katetuottobudjetti**

Tavaratalon toimintojen suunnittelun ja seurannan tulee perustua riittävän tarkkaan myynnin ja tuoton rakenteen tuntemiseen. Tämän vuoksi myös myynti- ja myyntikatebudjetoinnilla on suuri merkitys koko tavaratalon kannalta. Myynnin budjetointi on koko budjetointiprosessin perusta, sillä siinä tehtyjä virheitä ei voida kauden aikana korjata ja ne yleensä kertautuvat.

Myynti- ja myyntikatebudjettien laadinta aloitetaan tuotelinjojen markkinointipäälliköiltä saatujen tavoiteasetteluiden jälkeen oman osaston myynnin arvioimisesta. Tämä arvio perustuu kuluvaan vuoden myynteihin sekä asetettuihin myynninkehitystavoitteisiin. Lisäksi apuna käytetään loppuvuodelle tehtyjä ennusteita.

Kokonaismyynninkehitystavoite saadaan keskushallinnolta tulleeesta budjetointiohjeistuksesta, jonka lisäksi oman paikkakunnan kilpailutilanne ja ostokäyttäytymisen muutokset kokonaisuudessaan otetaan osastokohtaisesti huomioon. Myynnin ja myyntikatteen budjetoinnissa tulee ottaa lisäksi huomioon kuukausittaiset vaihtelut sekä myyntipäivien lukumäärän vaihtelu edelliseen vuoteen (myös mahdolliset sunnuntaiaukiolot) nähden.

Myynnin budjetointi jaetaan kahteen kokonaisuuteen: osastotasoiseen budjetointiin sekä tavararyhmätasoiseen budjetointiin. Osastotasoinen budjetointi on tarkoitettu budjetoinnin ensimmäisen vaiheen apuvälineeksi, jonka tuloksena saadaan koottua koko tavaratalotasoinen sekä ketju-/tuotelinjasoiset myyntibudjetit sekä sopeutettua ne oikealle tasolle. Tavararyhmäkohtaisessa budjetoinnissa pitäydytään osastotasoisen budjetin raameissa. Siinä otetaan huomioon kausittaiset vaihtelut, trendit sekä mahdolliset muotituotteet (esim. Pocahontas ).



### 5.4.3 Osto- ja varastobudjetti

Osto- ja varastobudjetit laaditaan myynti- ja katetuottobudjettien pohjalta. Jos myynnin tavoitteet on asetettu realistisiksi on ostojen budjetointi suhteellisen helppoa. Vaikeutena on, että sesonkitavarapainotteisilla osastoilla, kuten jalkine- ja tekstiiliosastoilla, ostot tehdään puoli vuotta etuajassa. Tällöin ostojen pohjana käytetään budjetoituja myyntejä, ja jos nämä myynnit ovat epärealistisia, jää tavara varastoon ja myöskään varastobudjetti ei vastaa odotuksia.

Loppuvarastojen ja tavaroiden kiertonopeuksia budjetoitaessa on osastopäällikön oltava realistinen ja erittäin huolellinen. Asetetut tavoitteet toimivat ohjenuorana, mutta osastopäälliköiden on otettava huomioon mahdolliset ylivarastot budjetoidessaan tulevan vuoden ostoja ja varastoja. Ylivarastojen purku tulee suunnitella huolellisesti ja ajoittaa oikeaan myyntiajankohtaan, jotta niistä saadaan mahdollisimman hyvä tuotto.

### 5.4.4 Kustannusbudjetit

Tavaratalon kustannuspuolen budjeteista palkka- ja henkilökustannusten budjetti on markkamäärältään yleensä suurin. Myös mainosbudjetti on tavaratalossa suuri. Muista kustannusbudjeteista vuokrat tulevat hyvin pitkälle annettuina ja muut huoneistokulut vaihtelevat vuosittain vain hieman. Muihin kiinteisiin kustannuksiin budjetoidaan mm. liikematkat, konttorikulut ja Atk-huolto.

Myyntibudjetista saadaan perusta myös palkkabudjetin laatimiseen. Budjetista voidaan laskea kuinka monta työtuntia tämän myynnin saavuttaminen vaatii, jotta lisäksi palvellaan asiakkaita riittävän tehokkaasti. Budjetoinnissa lähdetään liikkeelle osastojen perusmiehityksestä. Palkkakustannukset voidaan laskea suoraan tarvittavien työtuntien perusteella. Lisäksi otetaan huomioon

voimassaolevat työehtosopimukset sekä tulevat palkankorotukset. Jos palkkakustannukset nousevat liian korkeiksi myyntiin nähden, tulee tavaratalossa tehdä sopeuttavia toimenpiteitä (esim. sisäiset siirrot osastojen kesken, tuntien vähentäminen).

Palkkojen budjetoinnissa käydään läpi seuraavat vaiheet:

- selvitetään osaston toteutunut teholuku myynti/tehty työtunti
- verrataan teholukua muiden tavaratalojen vastaavien osastojen teholukuihin
- määritellään omat tehotavoitteet myynti/tehty työtunti
- lasketaan budjetoidun myynnin perusteella tarvittavien työtuntien määrä vuosi- ja kuukausitasolla
- tarkistetaan ovatko tarvittavat työtunnit oikeassa suhteessa osaston miehityksen kanssa
- lasketaan kuukausittaiset palkkakulut henkilöstön palkan ja työtuntien mukaan huomioiden myös ilta- ja lauantailisät
- huomioidaan tarvittava lisääpu (kesälomat, jouluku)
- huomioidaan koulutuksen ja mahdollisten sairaslomien vaikutus

Lakisääteiset henkilösivukulut budjetoidaan osastoille palkkojen perusteella. Koulutussuunnitelma tulee jokaisen osastopäällikön laatia ja hyväksyttävä budjetin yhteydessä. Henkilömääräbudjetti perustuu palkkakulujen budjetointivaiheessa määriteltäviin työtunteihin. Henkilömäärä budjetoidaan kokoaikaisiksi muutettuna.

Tavaratalojohtaja budjetoi muut henkilökustannukset, terveydenhoitokustannukset, työasut yms., jotka kohdistetaan osastoille näiden henkilömäärän perusteella.

Mainosbudjettiin sisältyy Citymarket tavaratalossa mm. valtakunnallisten CM-lehtien, suoramainonnan ja TV:n kulut, paikallislehti-ilmoittelu, somistuksen mainostarvikkeet, Keskon Pirkka-maksu sekä mainoshyvitykset. Budjetoitaessa otetaan huomioon valittu media ja käyttötiheys sekä laaditut sopimukset. Lehti-ilmoittelu jaetaan osastoille niiden käyttämien palstamillimetricien suhteessa. Budjetoitaessa osastopäälliköillä on käytettävissään seuraavan vuoden markkinointisuunnitelma sekä toteutettavat kampanjat.



Mainonnassa pyritään välttämään päällekkäisyyttä ja näin saamaan säästöjä aikaiseksi.

Kesko omistaa suoraan osan Citymarket tavaratalojen kiinteistöistä ja osan Kesko on vuokrannut ulkopuolisilta tahoilta. Tästä johtuen tavaratalot maksavat kauppapaikoistaan vuokraa Keskolle. Budjetoitavat vuokrat koostuvat kiinteästä osasta sekä prosenttiosuudesta osaston liikevaihdosta. Lisäksi vuokriin budjetoidaan kone- ja laitevuokrat, joista suurimman osan muodostavat Atk-laitteiden ja järjestelmien vuokrat. Nämä kohdistetaan osastoille aiheuttamisperiaatteen mukaisina. Muut vuokrat (esim. ulkopuolinen varasto) kohdistetaan jakamattomalle osastolle.

Muut huoneistokustannukset budjetoi tavaratalojohtaja. Apunaan hänellä on tehdyt sopimukset mm. paikallisen siivous- tai vartiointiyrityksen kanssa. Näistä kuluista kaupallisille osastoille jaetaan vain talon seinien sisäpuolella tapahtuva toiminta, kuten siivous, jätehuolto ja vesikulut. Nämä kulut jaetaan osastoille pinta-alan suhteessa. Muut kulut budjetoidaan suoraan jakamattomalle osastolle. Muut kiinteät kustannukset budjetoi myös tavaratalojohtaja. Näistä kustannuksista mm. liikematkat sekä myymälätarvikkeet jaetaan aiheuttamisperusteisesti osastoille.

#### **5.4.5 Tulosbudjetti**

Osastotasoisia kustannusbudjetteja laadittaessa on jo otettu huomioon tulostavoite, johon pyritään. Tulosbudjetin laadinta onkin tässä vaiheessa muiden budjettien kokoamista ja sopeuttamista laadittuun tulostavoitteeseen. Tavaratalojohtaja kokoaa koko talotasoisien tulosbudjetin osastojen budjeteista ja sopeuttaa ne koko talon tavoitteita vastaaviksi osastopäälliköiden kanssa.

Tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta realistisia. Tuloksen budjetointi suoritetaan tilitasolta alkaen ja edetään alhaalta ylöspäin tiliryhmätasolle. Tulosbudjetti laaditaan kuukausitason myynti-, tuotto- ja kustannuserien arviointiin ja budjetteihin perustuen. Tulosbudjetin

yhteydessä budjetoidaan myös muut tuotot, joita ovat lähinnä tavaratalossa sijaitsevista raha-automaateista saatavat tuotot.

#### 5.4.6 Rahoitus- ja tasebudjetti

Citymarket tavaratalojen rahoitus- ja tasebudjetti tehdään pääasiassa keskushallinnossa normaali budjetoinnin yhteydessä. Tavarataloissa lasketaan sitoutuneen pääoman määrä erilliselle lomakkeelle, joka lähetetään muun budjetointiaineiston kanssa keskushallintoon.

Keskon laskennassa Citymarkettien pääoma on erääntynyt velka Keskolle jokaisen kuukauden lopussa. Erääntyneen velan Keskolle laskeminen on rahoitusbudjetin laatimista tulevalle vuodelle ja siksi sen budjetointi tulee tehdä mahdollisimman tarkasti. Budjetti laaditaan kuluvan vuoden velkaa pohjana käyttäen.

Rahoitusbudjetti laaditaan rahoituslaskelman muotoon seuraavasti:

Erääntynyt velka Keskolle kauden alussa  
 +/- kirjanpidon voitto/tappio kauden alussa  
 - budjetoitu tulos ennen veroja kauden lopussa  
 - poistot kauden lopussa  
 + budjetoidut investoinnit  
 +/- varaston muutos  
 +/- myyntisaamisten muutos  
 +/- ostovelkojen muutos  
 +/- siirtovelkojen lyhytaikainen velanmuutos (enn.pid., sotu, alv)  
 +/- laskennan ja kirjanpidon erot (mm. vuokraero, korkoero)  
 = Erääntynyt velka Keskolle kauden lopussa

Tase budjetti laaditaan edellä lasketun laskelman pohjalta. Kauden voitto siirretään lisäämään ja tappio vastaavasti vähentämään Citymarketin erääntynyttä velkaa Keskolle niin, että puolet seuraavana olevassa laskelmassa täsmäävät.



## Vastaavaa

Rahat ja pankkisaamiset  
Myyntisaamiset  
Siirtosaamiset

Tavarat  
Kalusto  
Osakkeet

=Yhteensä

## Vastattavaa

Ostovelat  
Siirtovelat  
Muut lyhytaikaiset velat

Lainat vakuutus- ja  
rahalaitoksille  
Erääntynyt velka Keskolle

=Yhteensä

## 5.5 Budjetoinnin ongelmakohdat

Suurin ongelmakohta Helsingin Citymarketin ja myös muiden Citymarkettien budjetoinnissa on myynnin oikea arviointi. Tämä ongelma on varmasti yleinen muidenkin yritysten budjetoinnissa, mutta varsinkin sesonkitavarapitoisilla osastoilla on myynnin oikea arviointi ensisijaisen tärkeää. Tällaisia sesonkitavarapitoisia osastoja tavaratalossa ovat ennenkaikkea jalkine- ja tekstiiliosastot. Vapaa-ajan osastolla on myös suhteellisen paljon sesonkitavaraa, kodinosastolla jonkin verran ja kemikalio-osasto taas on painottunut päivittäistavaroihin.

Sesonkitavarat ostetaan tavarataloihin hyvin pitkälle etukäteen; esimerkiksi syksyn ja talven kengät ostetaan taloihin jo edellisenä keväänä. Ennakko-ostot mitoitetaan budjetoituun myyntiin. Mikäli osastojen myynti on budjetoitu liian korkeaksi jää osastoilla tavaraa varastoon ja myyntibudjetin ohella myös varastobudjetti heittää. Tällä taas on kertaantuva vaikutus sekä osaston että koko tavaratalon ko. budjetteihin sekä tavaratalon sitoutuneeseen pääomaan. Jos taas myynti on budjetoitu liian alhaiseksi joudutaan osastolla myymään "ei oota", joka ei sekään ole tavaratalon kannalta hyvä asia. Myynnin oikealla ennustamisella oltaisiin tässä tapauksessa päästy parempiin tuloksiin.

Sesonkitavaroiden kohdalla budjettipoikkeamat varastossa ovat sopeutettavissa vasta seuraavalla budjettikaudella. Siihen asti liikaa ostetut tavarat rasittavat osaston varastoa ja tätä kautta koko tavaratalon sidottua pääomaa. Päivittäistavaroiden (tavaratalon puolella kemikalio-osaston tuotteet) kohdalla voidaan varaston budjettipoikkeamiin reagoida heti, sillä ostoja tehdään koko ajan.

Osastopäälliköillä teetetyssä haastattelussa kävi ilmi myös muita budjetointiin liittyviä ongelmia myynnin oikean ennustamisen lisäksi. Näistä eräs oli aikapula. Katsottiin, että budjetointiin ei jää tarpeeksi aikaa eikä rauhaa keskittyä siihen aina täysipainoisesti. Budjetointi osastoilla tapahtuu juuri joulukaupan alla ja kiire myymälöissä on kova. Lisäksi budjetointiajankohta juuri joulukaupan alla on myös



edellä esitetyn myynnin ennustamisen kannalta huono, sillä toiminnan painopiste tavarataloissa on juuri joulukaupassa.

Eräänä ongelmana nähtiin myös paikkakunnan oman kilpailutilanteen riittävä painottaminen. Budjetointiohjeistuksen myynninkehitystavoitteet ovat periaatteessa koko ketjulle samat, joten oman osaston/tavaratalon tilanteen tunteminen ja sitä kautta omien realististen tavoitteiden saaminen budjetteihin on joskus vaikeaa. Kuten aiemmin todettiin (ks. s. 56 ja 66), yrityksen toimintaan olennaisesti vaikuttava ulkoinen tekijä on paikkakunnalla vallitseva kilpailutilanne ja muutokset asukas- ja asiakasmäärissä. Näistä toimintaympäristössä ja sidosryhmissä tapahtuneista muutoksista paras tieto on osastopäälliköillä ja tavaratalojohtajalla ja näin ollen heidän näkemyksensä myynninkehityksistä on olennainen osa realistista budjetointia. Historiallisesti myyntibudjetit ovat olleet ketjutasoisesti suhteellisen kovia, mutta tässä ollaan jo menty juuri edellä esitetystä syystä realistisempaan suuntaan.

Myös kustannusten budjetoinnissa on ollut huomattavissa tiettyä varovaisuutta, johtuen osittain kovista myyntitavoitteista ja halusta saavuttaa katetavoitteet. Tämäkin ongelma on vähentynyt realistisempien myyntitavoitteiden ja kireämpien kustannusbudjettiraamien myötä.

Eräs ongelma budjetointiprosessin kannalta on, että Citymarkettien organisaatiorakenteessa on nähtävissä jonkin asteista vertikaalista eriytymistä (ks. s. 17). Budjetoinnissa suoritettava taso eli osastopäälliköt ja toisaalta budjettien lopulliset hyväksyjät eli keskushallinto ovat kaukana toisistaan ja tämä saattaa aiheuttaa kommunikaatiokatkoksia. Osastopäällikköjen tietämys oman paikkakuntansa toimintaympäristössä ja sidosryhmissä tapahtuvista muutoksista ei välttämättä tule keskushallinnon tietoon budjetoinnin aikana tarpeeksi hyvin. Tähän ongelmaan on pyritty löytämään ratkaisu kehitysehdotuksessa.

## 6. YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUS

### 6.1 Yhteenveto

K-Yhtiöt Oy Citymarketissa ja sitä kautta Helsingin Citymarketissa budjettisuunnittelu on ollut käytössä suhteellisen pitkään ja on siten varsin pitkälle kehittyntä. Budjetoitijärjestelmä ja -prosessi ovat melko selkeitä ja määriteltyjä sekä liittyvät kiinteästi Kesko konsernin hierarkiseen suunnittelusysteemiin. Varsinaista järjestelmä- tai prosessikuvausta ei budjetoinnista olla laadittu.

Budjettisuunnitteluun vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä seurataan sekä keskushallinnossa että tavarataloissa jatkuvasti. Näistä saatuja tietoja ja niiden muutoksia käytetään hyväksi vuosittaisessa budjettisuunnittelussa. Tärkeimmät ulkoiset tekijät ovat arvo- ja toimintaympäristö sekä sidosryhmät (ks. s. 56 ja 66) ja niissä tapahtuvat muutokset. Sisäisistä tekijöistä puolestaan organisaatorakenne, tuotevalikoimat, myynnin painopistealueet ja varastokuntoisuus ovat tärkeimpiä (ks. s. 67-68).

Helsingin Citymarketissa budjetointi tapahtuu osasto- ja tavaratalotasolla. Budjetoinnin suorittavat osastopäälliköt ja tavaratalojohtaja. Heillä on apunaan keskushallinnosta saatu budjetoitiohjeistus, joka sisältää mm. tietoa joistain ulkoisissa ja sisäisissä tekijöissä tapahtuneista muutoksista. Lisäksi ohjeistus antaa raamit myynninkehitykselle.

Budjetoitiprosessi alkaa lokakuun alussa ja kestää kolmesta neljään viikkoa. Käytettävä budjetoitimenetelmä on pääperiaatteissaan build - up -menetelmän mukainen (ks. s. 52 ja 75) eli budjetointi tapahtuu alhaalta ylöspäin. Budjetoitiprosessi kokonaisuudessaan on ollut Helsingin Citymarketissa pitkään hyvin samanlainen.

Budjettikauden aikana vahvistetun budjetin toteutumista valvotaan sekä tavaratalatasoisesti että koko ketjutasoisesti. Ensin mainitun hoitavat sekä osastopäälliköt että tavaratalojohtaja ja jälkimmäisen keskushallinto. Citymarketeissa budjettivalvontaa on sekä virallista



että epävirallista. Epävirallista budjettivalvontaa harjoittavat osastopäälliköt omien osastojensa suhteen sekä tavaratalojohtaja koko talon suhteen. Myynti-, kate- ja ostobudjetteja sekä niiden poikkeamia seurataan päivittäin, muita budjetteja kuukausittain. Virallista budjettivalvontaa harjoittaa tavaratalojohtaja osastoihin nähden ja keskushallinto koko tavarataloon nähden. Virallinen valvonta tapahtuu pääasiassa kuukausittain (ks. s. 49, budjettivalvonnasta).

Yleisesti voidaan todeta, ettei Helsingin Citymarketin budjetointijärjestelmän ja -prosessin kannalta ongelmakohdiksi muodostu niinkään jonkin tietyn osabudjetin laadinnassa esiintulleet laskentaongelmat yms. asiat, vaan nämä seikat on kyetty ratkaisemaan parantuneilla atk-järjestelmillä ja hyvällä budjetointiosaamisella. Myös selkiintyneet budjetointiohjeet ovat olleet budjetoijille suureksi avuksi.

Vuosien varrella on budjettien seuranta toimintakauden aikana huomattavasti parantunut koko ketjutasoisesti ja tiedon kulku täsmentynyt. Tietojärjestelmien mukaantulo on osaltaan helpottanut ja nopeuttanut budjetin laadintaa; erityisesti osastotasoisten budjettien jakamista tuoteryhmätasolle. Lisäksi tietojärjestelmät ovat mahdollistaneet laajemman ja tarkemman seurannan tuoteryhmätasoisesti, mikä puolestaan on parantanut poikkeamiin reagoimista. Budjetointi on; edellä esitetyistä syistä, prosessina kehittynyt parempaan suuntaan.

## 6.2 Kehitysehdotus

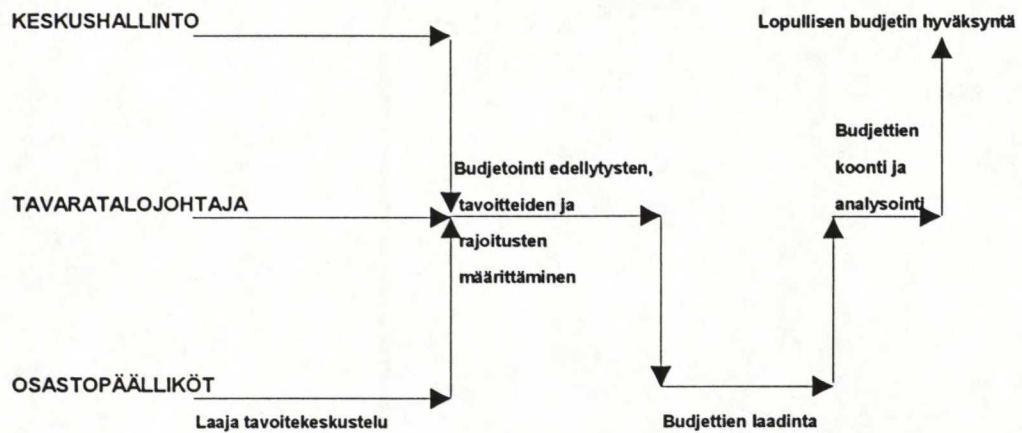
Edellä todettiin, että Helsingin Citymarketin budjetoinnissa ongelmaksi ei muodostu itse budjettien laadinta ja että budjetointiprosessi sinällään on varsin toimiva. Budjetoinnin eräänä ongelmana on sen ajankohta, sillä budjetointi tapahtuu juuri joulukaupan alla. Tähän ongelmaan eräänä ratkaisuna voisi olla hyväksytyn budjetin uudelleen tarkistus esimerkiksi joulukuun alkupuolella. Tällöin olisi jo tietoa siitä, mihin suuntaan vuoden myynnillisesti tärkein kuukausi on menossa ja nähtäisiin ovatko ennustetut myynnit lainakaan samalla tasolla. Jos poikkeamat ovat kovin suuria, voitaisiin budjetteja vielä ennen vuoden vaihdetta poikkeamien osalta muuttaa.

Muilta osin ongelmakohdaksi muodostuu lähinnä budjettien sopeuttaminen ja ennusteiden oikeellisuus, toisin sanoen nykyinen alhaalta ylöspäin budjetointi korostaa yksittäisen henkilön; tässä tapauksessa osastopäällikön, vastuuta ja budjetointiohjeistuksen kehitystavoitteet eivät taas välttämättä tuo esiin tietyn paikkakunnan tilannetta riittävän tarkasti. Tässä on vaarana, että budjeteista tulee hajanaisia eikä tarpeeksi sopeutettuja ja että tavoitetasojen vaihteluun paikkakuntakohtaisesti ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Osastopäällikön rooli budjetoitaessa on merkittävä ja tästä syystä noudatettava build up budjetointimenetelmä sopii Citymarkettien budjetoinnille asetettuihin tavoitteisiin hyvin. Kuitenkin ketjutasoisesti laajan ja moninaisen budjetointijärjestelmän ja -prosessin kannalta saattaisi laajempi tavoitekeskustelu budjetoinnin alussa tai nyt käytössä olevan budjettihaastattelun siirtäminen budjetoinnin alkuun olla paikallaan, ja siten seuraavassa kuviossa esitetty kombinaatiomenetelmän mukainen budjetointi tuottaa vielä paremman tuloksen.



Kuvio 5: EHDOTUS HELSINGIN CITYMARKETIN BUDJETOINTIMENETELMÄKSI



Olemassa olevaa budjetointiohjeistusta voitaisiin tässä mallissa käyttää pohjana laajassa tavoitekeskustelussa. Näin osastopäälliköt, joilla on oman osastonsa ja paikkakuntansa tilanteesta paras tuntemus, voisivat tuoda käsityksensä realistisista kehitystavoitteista esiin jo ennen varsinaista budjetointia. Suurimpaan ongelmaan eli myynnin ennustamiseen ei ole olemassa patenttiratkaisua, mutta alussa käytävä laajempi, kaikki osapuolet huomioonottava, keskustelu saattaa auttaa budjetoimaan realistisemmin ja kaikkia tyydyttävästi.

Menetelmän avulla budjetoijat eli osastopäälliköt ja tavaratalojohtaja tuovat oman näkemyksensä ja tietonsa budjettisuunnitteluun jo budjetointiprosessin alussa ja tätä kautta myös sitoutuvat paremmin asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi keskushallinto pysyy mahdollisesti paremmin informoituina niistä ulkoisista ja sisäisistä tilannetekijöistä, jotka kulloinkin liiketoimintakentällä vaikuttavat. Niinikään laajan tavoitekeskustelun hyvinä puolina voidaan mainita mahdollinen laajojen kokonaisuuksein parempi hahmotus ja ymmärrys sekä päällikötason kouliintuminen luonnollista tietä johtotehtäviin. Todennäköisesti myös budjettien koordinointi paranisi laajan tavoitekeskustelun kautta.

## LÄHDELUETTELO:

### KIRJALLISUUS ja ARTIKKELIT:

ACKOFF, RUSSEL L., Yrityksen suunnittelu, Weilin+Göös, Tapiola, 1972

AKKANEN, PEKKA, Budjettivalvontajärjestelmän rakenne ja muotoutuminen, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-58, Helsinki, 1982

ALALUUSUA, SEPPO, Budjetointiprosessin rakenne ja ohjaus, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-33, Helsinki, 1978

ANDERSSON, JAN-OLOF - GABRIELSSON, ANDERS - EKSTRÖM, CEGE, Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta, Tietosanoma, Helsinki, 1992

ANTHONY, ROBERT N., Johdon valvontafunktio, Tummavuoren kirjapaino, 1991

ARWIDI, OLOF - SAMUELSON, LARS, Budgetering i industriföretagets styrsystem, Stockholm, 1991

BERGSTRAND, JAN, Budgetuppställande - metoder, praktikfall och beskrivningsmodeller, Stockholm, 1973

BERGSTRAND, JAN, Suunniteltu budjetointi yritystoiminana perusta, Kehittyvä yritys No 3, ss. 9-12, 1981

BERGSTRAND, JAN - OLVE, NILS-GÖRAN, Styr bättre med bättre budget, Stockholm, 1986

DRURY, COLIN, Management and Cost Accounting, third edition, Hong Kong, 1992

EMMANUEL, CLIVE - OTLEY, DAVID - MERCHANT, KENNETH, Accounting for Management Control, USA, 1990

GRANT, JOHN H. - KING, WILLIAM R., The logic of strategic planning, USA, 1982

GUP, BENTON E., Guide to strategic planning, USA, 1980

HÄGG, INGEMUND - MAGNUSSON, ÅKE - SAMUELSON, LARS A., Budgetary control design and use, Stockholm, 1982

JOHNSON, GERRY - SCHOLLES, KEVAN, Exploring corporate strategy, Cambridge, 1988

JÄÄSKELÄINEN, VEIKKO, Strategisen suunnittelun ja budjetoinnin perusteet, Weiling+Göös, Tapiola, 1973

KYLÄKOSKI, KALEVI, Yrityksen strategiasuunnittelu systeeminä ja prosessina, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A:33, Helsinki, 1980



KYLÄKOSKI, KALEVI, Kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen strategia- ja budjettisuunnittelu, kannattavuus ja rahoitus - tekstiosa, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A:71, Helsinki, 1990

KYLÄKOSKI, KALEVI, Suunnittelusysteemin vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-163, Helsinki, 1992

RATIA, ESKO, Budjetti yrityksen talouden suunnitteluvälineenä, Uusi Yritys No 3, ss. 30-33

RIISTAMA, VEIJO - JYRKKIÖ, ESA, Operatiivinen laskentatoimi, Weilin+Göös, Jyväskylä, 1991

SAMUELSON, LARS, Effektiv budgetering - en analys av beslut om budgeteringens utformning, Undevalla, 1973

SAMUELSON, LARS, Responsibility and contingency views on budgeting - A survey of theory and practice, Stockholm, 1980

SWEENEY, H.W. ALLEN - RACHLIN, ROBERT, Handbook of Budgeting, New York, 1981

VIRTANEN, KALERVO, Tulosityksikköorganisaation ohjaus, Weiling+Göös, Espoo, 1984

WELSCH, GLENN A., Budgeting, Profit Planning and Control, Prentice-Hall Inc., USA, 1971

WESTERLUND, BORIS, Näin hyödynnät budjettia suunnitteluvälineenä, Fakta No 9/92, ss. 54-56

WIDEBÄCK, GÖRAN, Budgetering - ett medel för effektiv företagsplanering, Stockholm, 1973

CASE-MATERIAALI:

KIRJALLINEN MATERIAALI:

K-YHTIÖT OY, Budjetointiohjeistus 1997

HAASTATTELUT:

Haastattelulomake, osastopäälliköt Helsingin Citymarket

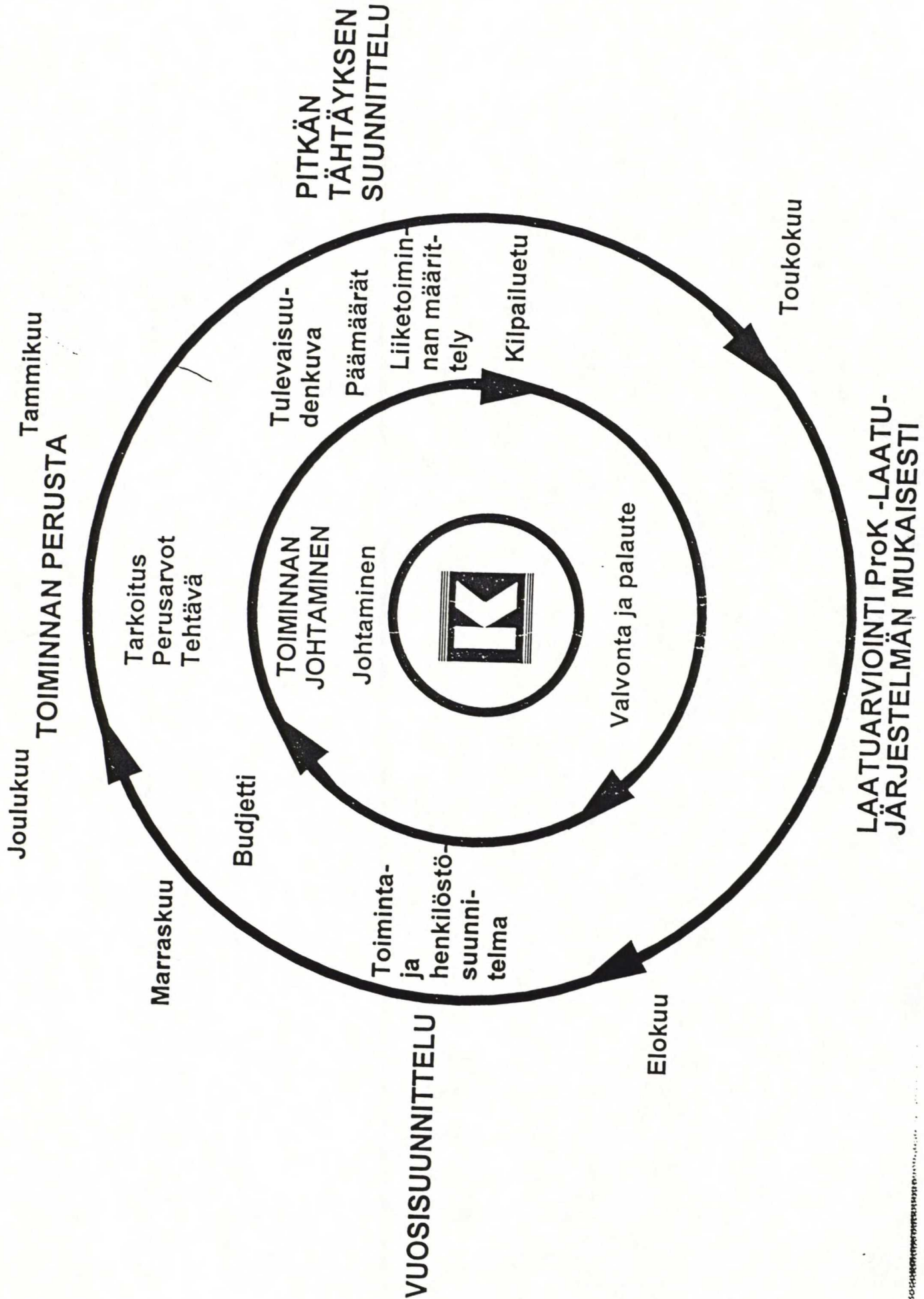
Pietarila Jukka, tavaratalojohtaja Helsingin Citymarket 8.3.1996

Juntunen Olli-Pekka, tavaratalojohtaja Helsingin Citymarket 13.3.1997

Mattila Juha, talouspäälikkö Citymarketkesko 4.3.1997

Ahtinen Juha, myyntijohtaja Citymarketkesko 21.2.1997





## Osastopäälliköt

## HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot osastosta ja osaston erityispiirteet?
2. Budjetoinnin lähtökohdat?
3. Budjettitavoitteiden muotoutuminen ja niihin vaikuttavat tekijät?
4. Laadittavat budjetit ja niihin vaikuttavat tekijät?
5. Budjetoinnin eteneminen? (mistä alkaa, miten etenee, mihin päättyy)
6. Budjetoinnin vaatimat resurssit?
7. Budjetoinnin erityispiirteet ja painotuspisteet omalla osastolla?
8. Budjettiehdotuksen hyväksyminen ja mahdollisten muutosten tekeminen?
9. Budjetoinnin kehitys vuosien varrella?
10. Budjetoinnin merkitys omalle osastolle/koko yritykselle?
11. Oma rooli budjetoinnissa?
12. Budjetoinnin ongelmakohdat omalla osastolla/koko yrityksessä?
13. Budjetoinnin raportointi ja valvonta pääpiirteissään?
14. Kehitysehdotuksia budjetoinnin parantamiseksi omalla osastolla/koko yrityksessä?